بحثا عن عضو جيد لمجلس الإدارة :

دليل لإرساء أسس

حوكمة الشركات
في القرن الحادى والعشرين

الطبعة الثالثة

تحرير :

د. جون سوليفان، المدير التنفيذى

جين روجرز ، نائبة مدير البرامج

د. كاثرين كوشتا هلبلينج ، مسئولة البرنامج والبحث والاستشارات

الكسندر شكولينكوف ، مسئول الاتصالات

ترجمة

سمير كريم

إصدار :

مركز المشروعات الدولية الخاصة – واشنطون دى. سى. ٢٠٠٣

مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)

غرفة التجارة الأمريكية – واشنطون

تنـوية

يشارك مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) منذ ما يربو على عقد من الزمان في جهد عالمى لمكافحة الفساد والترويج في نفس الوقت للاقتصادات القائمة على أسس السوق والديموقراطية في كافة أرجاء العالم عن طريق الحوكمة السليمة للشركات. وقد قام مركز المشروعات الدولية الخاصة وشركاؤه العالميون بوضع وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة تعمل على تعبئة القطاع الخاص لإرساء اسس نظم حوكمة فعالة للشركات تقوم على المبادىء الدولية والواقع المحلى. ومن خلال الدعم الذى قدمته الوقفية الوطنية للديموقراطية (NED) والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) برعاية المؤتمرات وإصدار الكتب ودعم مشروعات الإصلاح في جميع أنحاء العالم مع تركيز الاهتمام الدولى على أهمية حوكمة الشركات باعتبارها وسيلة لمناهضة الفساد والترويج لحوكمة ديموقراطية جيدة. ويتضمن أحدث ما قام به المركز في هذا الصدد ما يلى :

• قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) والوقفية الوطنية للديموقراطية (NED) والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) برعاية المؤتمر الدولى عن "بناء الميزات التنافسية في الدول، ومكافحة الفساد، وتحسين حوكمة الشركات" الذى عقد في بودابست – المجر في الفترة من ٢٦ إلى ٢٨ مارس ٢٠٠٢. وفى خلال الأيام الثلاثة التى استغرقها انعقاد المؤتمر، تم تناول الروابط فيما بين العولمة والتكنولوجيا، والتنافسية والشفافية، إلى جانب عملية إقامة المشاركات بين القطاعين العام والخاص، وهى إحدى الخطوات الضرورية لتخفيض الفساد وتحسين حوكمة الشركات. وللحصول على معلومات أكثر عن المؤتمر والحصول على الأوراق التى تم بحثها يمكن الاتصال بالموقع /www.cipe.org/events/budaconf.

• كان مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) والوقفية الوطنية للديموقراطية (NED) من بين الرعاة الرئيسيين للمؤتمر الدولى العاشر لمكافحة الفساد التى عقد تحت عنوان "معا..ضد الفساد – من خلال رسم الاستراتيجيات، وتقييم الآثار، وإصلاح المؤسسات الفاسدة" والذى نظمته مؤسسة الشفافية الدولية في براغ بجمهورية التشيك في الفترة من ٧ إلى ١١ أكتوبر ٢٠٠١. وللحصول على تفاصيل هذا المؤتمر يمكن زيارة الموقع .(www.10iace.org) وفي هذه المناسبة قام مركز المشروعات الدولية الخاصة بتنظيم ندوة عمل تحت عنوان "حوكمة الشركات : العلاج الشافى من الفساد" وللحصول على معلومات أكثر عن هذه الندوة يمكنك الاضطلاع على الموقع التالى: .www.cipe.org/topics/governance/Prague/php3

• قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بالمشاركة في رعاية اجتماع نظمه مركز التنمية التابع لمنظمه التعاون الاقتصادى والتنمية (OECD) والبنك الأوروبى للإنشاء والتعمير (EBRD) لبحث طرق تحسين ممارسات حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة. وتم تقديم نتائج بحوث السياسات في : "الورقة الفنية رقم ١٨٠، حوكمة الشركات والتنمية القومية" Technical Paper No. 180, Corporate Governance and National Development أعدها شارل ب.أومان Charles P. Oman من مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية OECD). ويمكن الحصول عليها بالاتصال بالموقع : .www.oecd.org/pdf/M00019000/M00019587.pdf أما الأوراق الأخرى التى تم تقديمها في الاجتماع والتى تتناول الموضوعات المتعلقة بحوكمة الشركات في الدول المختلفة فيمكن الحصول عليها أيضا من موقع مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية .www.oecd.org:(OECD)

ويمكن الحصول على معلومات إضافية عن جهود مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) فيما يتعلق بحوكمة الشركات ومكافحة الفساد بزيارة مواقع المركز التالية :

- www.cipe.org/topics/corruption/

- www.cipe.org/topics/governance

عرفان وتقدير

لماريك هيسيل

Marek Hessel

نهدى هذا الكتاب إلى ذكرى مارك هيسيل الذى كان لعمله الرائد مع مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) فضل الترويج لحوكمة الشركات والنمو الاقتصادى في الاقتصادات الانتقالية.

كما أن التزام وإخلاص الدكتور/ هيسيل لقضية تحسين الرفاهة الاقتصادية للديموقراطيات الصاعدة سيظلان يؤتيان ثمارهما لعديد من السنوات القادمة.

محتويات الكتاب

القسم الأول : الشروط الضرورية والاتجاهات البازغة

الفصل الأول
غرس حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية................. ١
بقلم: د. كاترين ل. كوشتا هلبلينج – ود.جون د. سوليفان

الفصل الثاني
دور مجالس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات............................. ٣١
بقلم: أيرا م.ميلليستاين، جي.دى

الفصل الثالث
التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات ٤٣
بقلم: ستيلبون نستور

الفصل الرابع
حوكمة الشركات...وحتمية التطبيق التدريجى ٦١
بقلم: آمار جيل

القسم الثانى : دور مجالس إدارة الشركات في تشجيع حوكمة الشركات

الفصل الخامس
مجالس إدارة الشركات: الرقابة من خلال التمثيل ٧٩
بقلم: ماريك هيسيل

الفصل السادس
مجالس الإدارة واستراتيجية الشركة ١٠٥
بقلم: جيمس سيلر / وجى لورش

الفصل السابع
عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها ١٢٣
بقلم: جاناثان شارخام

القسم الثالث : دليل المنشأة لبناء مجالس إدارة قوية وإرساء أسس حوكمة الشركات

الفصل الثامن
مبادىء منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (OECD) فى مجال حوكمة الشركات ١٤٥

الفصل التاسع

إرشادات خاصة بمجلس إدارة جنرال موتورز ١٥٣

الفصل العاشر

مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة ١٥٩
إعداد: منظمة الشفافية الدولية – والمنظمة الدولية للمحاسبة عن المسئولية الاجتماعية

الفصل الحادى عشر

كيف تعمل مؤسسات التقييم الدولية على تدعيم الأسواق المالية.................... ١٦٥
بقلم: جون أ. بون

الفصل الثانى عشر

كيفية استخدام نظم التصنيف وقوالب التقسيم لتعزيز الحوكمة الجيدة للشركات........ ١٧١
بقلم: د.كاترين ل. كوشتا هلبلينج

الفصل الثالث عشر

دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركة.. ٢٠٥
بقلم: هولي ج. جريجوري / وجيسون ر. ليليين

الفصل الرابع عشر

إشراف مجلس الإدارة علي المصروفات الرأسمالية: موضوعات ينبغي أن يفكر فيها عضو مجلس الإدارة عند تقييمه لنوايا الإدارة في الإنفاق الرأسمالي............................ ٢٢٥
بقلم: د. جيمس ج. دارازدي

الفصل الخامس عشر

ما هي أهمية المحاسبة السليمة ومعايير إعداد التقارير ؟......................... ٢٣١
بقلم: جوزيف هـ. جودوين / وستيفن ر. جولدبرج

الفصل السادس عشر

المحاسبة الشرعية: استخدام لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة فى تقييم المخاطر ... ٢٤١
بقلم: د. جيمس ج. دارازدى

الفصل السابع عشر

الوصايا العشر لمجالس إدارة المنشآت ٢٤٥
إعداد: الاتحاد القومي لمديري الشركات – ومؤسسة إيرنست ويونج

القسم الرابع : إرساء أسس حوكمة الشركات في المنشآت المملوكة عائليا

الفصل الثامن عشر

تشكيل مجلس إدارة قوي: قصة شركة روكو Rocco المتحدة..................... ٢٤٧
بقلم: د.جيمس ج. دارازدى

الفصل التاسع عشر
كيف تضفى مجالس الادارة قيمة فى الشركات الصغيرة الحجم ٢٥٧
إعداد: الجمعية القومية لأعضاء مجلس إدارة الشركات (NACD)

الفصل العشرون
حوكمة الشركات ومنشآت الأعمال العائلية في البرازيل ٢٨٧
بقلم: باولو د. فيلاريس

الفصل الحادى والعشرون
تأسيس حوكمة الشركات في المنشآت العائلية في تركيا ٢٩٥
بقلم: د. أوميت إيزمين

القسم الخامس: موجز إقليمى : دور مبادرات المجتمع المدنى في تشجيع حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية

افريقيا

الفصل الثانى والعشرون
بدء حوكمة الشركات في أفريقيا مع التركيز علي كينيا.......................... ٣٠٥
بقلم: كاروجور جاتاما

آسيــا

الفصل الثالث والعشرون
الانهيار المالى في شرق آسيا : ما هى أهمية حوكمة الشركات ؟.................. ٣١٣
حوار مع : د. جيسوس استانيسلاو

وسط وشرق أوروبا

الفصل الرابع والعشرون
إقامة ممارسات حوكمة الشركات في سوق ناشئة: بلغاريا ٣١٩
إعداد: مركز دراسات الديمقراطية

الفصل الخامس والعشرون
إرساء قواعد حوكمة الشركات فى رومانيا : المرحلة الاولى ٣٢١
بقلم: د. يون أنطون

الفصل السادس والعشرون
إرساء قواعد حوكمة الشركات فى رومانيا : المرحلة الثانية ٣٢٥
بقلم : كورينا دراجوميريسكو

أوراسيا

الفصل السابع والعشرون
جمعية حماية المستثمر تدخل حوكمة الشركات في الاتحاد الروسي.................. ٣٢٩
بقلم د.الكسندر ايكونيكوف

أمريكا اللاتينية

الفصل الثامن والعشرون
استراتيجيات مبتكرة لإرسال قواعد حوكمة الشركات في البرازيل ٣٣٣
حالة سوق الأوراق المالية بساو باولو، والسوق الجديدة (Novo Mercado)
بقلم: ماريا هيلينا سانتانا

الفصل التاسع والعشرون
اتحاد الغرف التجارية الكولومبية يبدأ تنفيذ حوكمة الشركات فى كولومبيا ٣٤١
بقلم: د. باولا جوتييريز

الشرق الأوسط

الفصل الثلاثون
مستقبل الاقتصاد المصرى في ظل ممارسات حوكمة الشركات.................... ٣٥٧
بقلم: د. يوسف بطرس غالي

الفصل الحادى والثلاثون
حوكمة الشركات في مصر مقارنة بالأسواق الناشئة الأخرى ٣٦١
بقلم: د. سميحة فوزي

ملاحــق : أدوات وموارد مفيــدة

ملحــق " أ "
المشاركين بمركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) في مجال حوكمة الشركات...... ٣٧١

ملحــق " ب "
دليل المراجع الرئيسية في حوكمة الشركات ٣٧٩

ملحــق " ج "
قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات................................. ٣٨٧

مختصرات

ADR	Alternative dispute resolution or American Depositary Receipts حل بديل للنزاع أو شهادات إيداع أمريكية
AGM	Annual general meeting الجمعية العامة السنوية
ANIF	National Association of Financial Institutions الجمعية القومية للمؤسسات المالية
ATI	Anti-takeover index معامل عدم الاستيلاء والاستحواذ
BIS	Bank for International Settlements بنك التسويات الدولية
BOVESPA	Sáo Paulo Stock Exchange بورصة ساوباولو للأوراق المالية
BSP	Philippine Central Bank بنك الفليبين المركزى
CalPERS	California Public Employees' Retirement System نظام التقاعد للموظفين العموميين بكاليفورنيا
CEE	Central and Eastern Europe وسط وشرق أوروبا
CEO	Chief executive officer المدير التنفيذى (عضو مجلس الإدارة المنتدب)
CEU	Central European University جامعة وسط أوروبا
CFO	Chief financial officer المسئول المالى الرئيسي
CG	Corporate governance حوكمة الشركات
CGI	Corporate governance index مؤشر حوكمة الشركات
CIPE	Center for International Private Enterprise مركز المشروعات الدولية الخاصة

CLSA	Crédit Lyonnais بنك كريدى ليونيه
Confecámaras	Confederation of Colombian Chambers of Commerce اتحاد الغرف التجارية في كولومبيا
CP	Commercial paper ورقة تجارية
CSD	Center for the Study of Democracy مركز دراسات الديموقراطية
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development البنك الأوروبى للإنشاء والتعمير
ESA	Employee shareholders' association اتحاد العاملين حملة الأسهم
ESOP	Employee share option program برنامج خيارات الأسهم للموظفين
EU	European Union الاتحاد الأوروبى
Exchange, or NYSE	New York Stock Exchange بورصة نيويورك للأوراق المالية
FASB	Financial Accounting Standards Board مجلس معايير المحاسبة المالية
FD	Fair Disclosure الافصاح السليم (المعقول)
FSAP	Financial Sector Assessment Program برنامج تقييم القطاع المالى
FTAA	Free Trade of the Americas Agreement الاتفاق الأمريكي للتجارة الحرة
GAAP	Generally accepted accounting principles مبادئ المحاسبة المقبولة عموما
GAI	General assembly index مؤشر الجمعية العامة
GDP	Gross domestic product الناتج المحلى الإجمالى

IAS	International accounting standards معايير المحاسبة الدولية
IASB	International Accounting Standards Board مجلس معايير المحاسبة الدولية
IASC	International Accounting Standards Committee لجنة معايير المحاسبة الدولية
IBGC	Brazilian Institute of Corporate Governance المعهد البرازيلى لحوكمة الشركات
IBOVESPA	Sáo Paulo Stock Exchange Index مؤشر بورصة ساباولو للأوراق المالية
ICAEW	Institute of Chartered Accountants in England & Wales معهد المحاسبين القانونيين في انجلترا وويلز
ICD	Institute of Corporate Directors معهد مديرى الشركات
ICES	International Center for Entrepreneurial Studies المركز الدولى لدراسات تنظيم الأعمال
ICGN	International Corporate Governance Network الشبكة الدولية لحوكمة الشركات
IDA	Independent Directors' Association (Russia) اتحاد أعضاء مجالس الإدارة المستقلين (روسيا)
IFC	International Finance Corporation مؤسسة التمويل الدولية
IIF	International Institute of Finance المعهد الدولى للتمويل
IOD	Thai Institute of Directors المعهد التايلاندى لأعضاء مجالس الإدارة
IOSCO	International Organization of Securities Commissions المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية
IPO	Initial public offerings الطرح المبدئى العام
IRR	Internal rate of return معدل العائد الداخلى

ISO	International Standards Organization منظمة المعايير الدولية
LSAR	Limited stock appreciation right حق محدود لزيادة سعر الأسهم
MBI	Management board index مؤشر مجلس الإدارة
MD	Managing director معامل عدم الاستيلاء والاستحواذ
MSCI	Morgan Stanley Corporate International شركة مورجان ستانلى الدولية
NASD	National Association of Securities Dealers الاتحاد القومى للمتعاملين في الأوراق المالية
NED	National Endowment for Democracy الوقفية الوطنية للديموقراطية
NEPAD	New Partnership for Africa's Development المشاركة الجديدة لتنمية أفريقيا
NP	Not prime غير رئيسى
NPV	Net present value المدير التنفيذى (عضو مجلس الإدارة المنتدب)
NQSO	Nonqualified stock option خيار الأسهم غير المؤهل
NYSE, or the Exchange	New York Stock Exchange بورصة نيويورك للأوراق المالية
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية
P-3	Prime رئيسى
PECT	Private Entrepreneurs Confederation from Timis County (Romania) اتحاد أصحاب المشروعات الخاصة بمقاطعة تيميس (رومانيا)
PSAG	World Bank Private Sector Advisory Group مجموعة البنك الدولى الاستشارية للقطاع الخاص

ROSC	Reports on the Observance of Standards and Codes تقارير عن مراعاة الالتزام بالمعايير والقوانين
SABA	Strategic Alliance of Business Associations التحالف الاستراتيجى لاتحادات الأعمال
SAI	Social Accountability International المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسئولية الاجتماعية
SAR	Stock appreciation right حق زيادة قيمة السهم
SAS	Statement of Auditing Standards قائمة معايير المراجعة
SBI	Supervisory board index مؤشر مجلس الإدارة الإشرافى
SEC	Securities and Exchange Commission لجنة الأوراق المالية والبورصات
SET	Stock Exchange of Thailand بورصة تايلاند للأوراق المالية
STI	Self-dealing transaction index مؤشر عمليات التداول الذاتى
TARSAP	Time-accelerated restricted stock award plan خطة مكافآت بأسهم خيار الملكية السريعة خاضعة للنقود
TI	Transparency International منظمة الشفافية الدولية
TI1 and TI2	Transparency indices مؤشرات الشفافية
TIAA-CREF	Teachers' Insurance and Annuity Association-College Retirement Equities Fund جمعية المعلمين للتأمين والتقسيط – صندوق التقاعد الجماعى
TUSIAD	Turkish Industrialists' and Businessmen's Association الاتحاد التركى للصناعيين وأصحاب الأعمال
USAID	U.S. Agency for International Development الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

تقـديم :

تجدر الإشادة بشكل خاص بما قامت به الوقفية الوطنية للديمقراطية (NED) من تمويل لهذا الإصدار، ولجهودها المستمرة في دعم أعمال مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE).

والمقالات التى يضمها هذا الكتاب بين دفتيه هى نتيجة مساهمات من عديد من الأفراد والمؤسسات وتمثل جهودهم في خلال فترة عشر سنوات.

ويرمى القسم الأول من هذا الكتاب إلى تحقيق هدفين. أولهما، هو تزويد القرار بنظرة عامة عن الشروط والمؤسسات الازمة والتى يجب أن تتوافر حتى يمكن لحوكحمة الشركات أن تؤتى ثمارها. والثانى، هو تحليل الاتجاهات والاصلاحات الحديثة في حوكمة الشركات.

ويضم هذا القسم اسهامات عميقة قدمها كل من إيرا م. ميللستاين Ira M. Millstein الشريك الرئيسي في مؤسسة ويل Weil ، وجوتشال ومانجس Gotshal & Manges LLP ، وستيلبون نستور Stilpon Nestor ، الرئيس السابق لإدارة حوكمة الشركات بمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (OECD). وقد كان كلا من السيد ميلليستاين، واالسيد نستور في مقدمة من اقترحوا القيام بالجهود الرامية إلى وضع و ترويج مبادئ منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (OECD) لحوكمة الشركات. يتضمن القسم الأول أيضا أساليب مبتكرة قدمها آمار جيل، رئيس قسم البحوث في بنك كريدى ليونية في هونج كونج، وأحد العاملين الرئيسيين في مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE).

ويركز القسم الثانى من الكتاب على الدور الحاسم الذى تلعبه مجالس إدارة الشركات في دعم وتقوية حوكمة الشركات في مختلف البيئات الداخلية والخارجية. وقد كان الأستاذ/ ماريك هيسيل Marek Hessel هو الذى قام بتجميع المادة الخاصة بهذا القسم لتدريب أعضاء مجالس إدارة الشركات في وسط أوروبا كجزء من مبادرة مشتركة بين مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) وجامعة وسط أوروبا. وهو يمثل مدى بعد النظر والمعرفة لدى المؤلفين–كالراحل الأستاذ/ ماريك هيسيل المدير السابق لبرنامج حوكمة الشركات لوسط وشرق أوروبا وأستاذ الإدارة في جامعة فوردهام بنيويورك Fordham Graduate School of Business (New Yourk). والأستاذ/ جى لورش من مدرسة الإدارة بجامعة هارفارد Harvard Business School , Cambridge, MA ، و جيمس سيلر James Sailer المدير التنفيذى الرئيسي بشركة Warburg, Pincus-backed venture في بريفيستا Privista ، و وجاناثان شارخام Jonathan Charkha المدير الرئيسي فى شركة Corporation of London ، هذا إلى جانب المشاركات المتعمقة التى قدمها أولئك الذين شاركوا في برنامج التدريب، وساعدوا على ان يكون هذا القسم عمليا على قدر الامكان.

ونتيجة للأزمات المتعددة التى مرت بها حوكمة الشركات والتى تكاد أن تكون قد غمرت كافة أرجاء العالم في خلال السنوات الست الأخيرة، فقد قام كثير من المنشآت إما بإعادة النظر في أدوات الإدارة القائمة أو بوضع أدوات جديدة تماما.

ويقدم الفصل الثالث أنواعا مختلفة من الأدوات الراسخة، وكذلك الأدوات التى وضعت حديثا لحوكمة الشركات كى يستخدمها أعضاء مجالس الإدارة والمديرين في الشركات. وقد قام بتوفير هذه المبادىء، والقواعد، والأساليب، ودرجات حوكمة الشركات، ودرجات التصنيف الدولى عدد كبير من المنشآت والمنظمات والأفراد الناشطين في الترويج للحوكمة السليمة للشركات في جميع أرجاء العالم. ويتضمن أولئك كلا من : منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية

(OECD)، وشركة جنرال موتورز، ومنظمة الشفافية الدولية، والمنظمة الدولية للمحاسبة عن المسئولية الاجتماعية، والسفير جون أ.بون John A. Bohn ، و هولي ج. جريجوري Holly J. Gregory ، وجيسون ر. ليليين Jason R. Lilien من مؤسسة Weil Gotshal & Manges LLP. ، و د. جيمس ج. دارازدى Dr. James Darazsdi ، و جوزيف هـ. جودوين Joseph Godwin ، وستيفن ر. جولدبرج Stephen R. Goldberg من جامعة جراند فالي Grand Valley State University (ميتشيجان – الولايات المتحدة) ، و الاتحاد القومي لأعضاء مجالس الإدارة (الولايات المتحدة)، ومؤسسة إيرنت ويونج Ernst and Young ، ومؤسسة مودى لخدمة المستثمرين Moody's Investors Service ، ومعهد الفليبين لمديرى الشركات of Corporate Directors in the Philippines Institute ، ومعهد جدانسك Gdansk لاقتصادات السوق، واتحاد الغرف التجارية بكولومبيا، ومؤسسة دافيز للاستشارات العالمية Davis Global Advisors ، ومجالس إدارة بنك الكريدى ليونيه ش.م ، المديرين والطبيب الشرعى Forensic Examiner, وجمعية حماية المستثمر التابعة لمؤسسة إيجون زيندرالدولية Egon Zehnder International في روسيا، والعاملين الرئيسيين بمركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE).

ويتناول القسم الرابع واحدا من أكثر الموضوعات العاجلة التى تواجه معظم الاقتصادات في الوقت الحاضر، وهو كيفية إرساء أسس حوكمة الشركات في المنشآت المملوكة عائليا. وتقدم المقالات في هذا القسم إرشادات وأساليب مستلخصة مما أدلى به أعضاء القطاع الخاص والاتحادات من مختلف مناطق العالم التى كانت لديها الشجاعة لاكتشاف الجديد في هذه البيئة المتشابكة والمعقدة. ولابد هنا من الإشادة والعرفان مما قدمه كل من د.جيمس دارازدى James Darazsdi ، والجمعية القومية لأعضاء مجلس إدارة الشركات (NACD)، و باولو د. فيلاريس – Paulo D. Villares من المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، ود. أوميت إيزمين Umit Izmen من اتحاد رجال الصناعة ورجال الأعمال الأتراك.

وفي السنوات الأخيرة انطلقت مبادرات المجتمع المدنى لإرساء أسس حوكمة الشركات في الاقتصادات الصاعدة، والنامية، والانتقالية. ويشعر مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بالفخر لأنه كان شريكا في هذه الجهود، عن طريق دعم ما يناهز خمسين برنامجا لحوكمة الشركات في سبعة عشر دولة في مختلف أنحاء العالم بداية من عام ١٩٩٢. ومن معظم هذه المبادرات يستقى الفصل الخامس مادته، ويظهر الأساليب الحديثة والتوجهات المبتكرة لترويج حوكمة الشركات. الذى تم وضعها وفقا للواقع المحلى والاقليمى في أنحاء العالم.

وقد ساعد عديد من المنظمات والمؤسسات والأفراد في جعل هذا القسم شاملا، ويتضمن أولئك: كاروجور جاتاما Karugor Gatamah ، وصندوق القطاع الخاص لحوكمة الشركات في كينيا Private Sector Corporate Governance Trust ، ود. جيسوس استانيسلاو Jesus Estanislao رئيس معهد مديرى الشركات في الفليبين ووزير المالية السابق، ود..يوسف بطرس غالى – وزير التجارة الخارجية في مصر، ود. يون أنطون Ion Anton من المركز الدولى لدراسات تنظيم الأعمال في رومانيا International Center for Entrepreneurial Studies ، و كورينا دراجو ميريسكو Corina Dragomirescu من اتحاد منظمى الأعمال للقطاع الخاص بمقاطعة تيميس برومانيا The Private Entrepreneurs' Confederation from Timis County ، ود.الكسندر شكولنيكوف Alexander Ikonnikov من جمعية حماية المستثمر في روسيا Investor Protection Association ، وماريا هيلينا سانتانا Maria Helena Santana من بورصة ساوباولو للأوراق المالية Sao Paulo Stock Exchange ، وباولا جونتريز Paola Gutierrez V من اتحاد غرف التجارة بكولومبيا، ود. سميحة فوزى من المركز المصرى للدراسات الاقتصادية

(ECES) والأستاذة بجامعة القاهرة.

والمقصود من المقالات والدراسات التى وردت في هذا الكتاب أن تكون عونا وأدوات عملية لأعضاء مجالس إدارة الشركات في محاولاتهم لتحقيق أعلى معدلات تطبيق لمعايير حوكمة الشركات. وهذا الكتاب موجه لكافة اولئك القادة والمؤسسات في الدول النامية ودول اقتصادات السوق الحديثة، وإلى كل من يستمر في السعى لتحقيق الامتياز في العمل.

السفير/ جون أ.بون

رئيس مجلس الادارة والمسئول التنفيذى الرئيسي، Global Net Venture Partners
ورئيس مجلس إدارة مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE).

الفصل الأول – ١

غرس حوكمة الشركات فى الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية

بقلم: د. كاترين ل. كوشتا هلبلينج
ود. جون د. سوليفان

ما هى أهمية حوكمة الشركات ؟

ليس هناك سوى قليل من الموضوعات التى يمكن أن تفوق فى أهميتها تلك الأهمية التى تحظى بها حوكمة الشركات بالنسبة لمنشآت الأعمال الدولية وبرامج التنمية. ويرجع ذلك إلى سلسلة من الأحداث التى وقعت فى خلال العقدين الأخيرين، والتى كانت السبب فى هذه الأولوية التى تتمتع بها الموضوعات المتعلقة بحوكمة الشركات لدى كل من مجتمع الأعمال الدولية، ومؤسسات التمويل الدولية. وكانت الانهيارات المذهلة لمنشآت الأعمال – مثل الفضيحة الشهيرة لبنك الاعتماد والتجارة الدولي، وكارثة بنوك الادخار والإقراض Savings and Loan Banks فى الولايات المتحدة، والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المسئولين التنفيذيين فى الشركات وبين أداء تلك الشركات – هى القوة الدافعة وراء طلب التغيير فى الدول المتقدمة. وحديثاً جداً فقد كانت الفضائح والأزمات المالية الكبرى، والانهيارات المؤسسية فى شرق آسيا، وروسيا، والولايات المتحدة هى التى أتت بموضوعات حوكمة الشركات إلى مركز الصدارة فى الدول النامية، والأسواق الصاعدة، والاقتصادات الانتقالية.

وكانت كل هذه الأحداث تصور أن نقص حوكمة الشركات، يؤدى إلى تمكين ممن يعملون فى داخل الشركة – من المديرين، وأعضاء مجلس الإدارة، أو الموظفين العموميين – من نهب الشركات أو الخزائن العامة على حساب المساهمين، والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح (مثل العاملين، والموردين، والجمهور العام وما إلي ذلك). وفى الاقتصاد العالمي السائد فى هذه الأيام، فإن الأمر الأكثر احتمالاً هو ازدياد معاناة الشركات والدول ذات النظم الضعيفة للحوكمة من الآثار الخطيرة لذلك. هذا إلى جانب، وعلاوة على ما يلحق بها من فضائح وأزمات مالية. أما ما يتزايد وضوحه بشدة فهو أن الطريقة التى تحكم بها الشركات – حوكمة الشركات – هى التى تقرر – إلى أكبر حد – ليس مستقبل ومصير كل شركة بمفردها وعلى حدة، بل مستقبل ومصير اقتصادات بأكملها فى عصر العولمة الحالى.

وقد أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية إلى فتح أسواق دولية جديدة تتيح إمكانيات تحقيق أرباح مذهلة، إلا أنها أيضا قد عرضت الشركات للمنافسة الشرسة ولقدر كبير من

التذبذبات الرأسمالية. وقد أصبحت منشآت الأعمال الوطنية تعلم كما يعلم مديرو الشركات، أن الشركات لكى تتوسع وتصبح قادرة على المنافسة دوليا، فإنها تحتاج إلى مستويات من رأس المال تتعدى إمكانيات مصادر التمويل التقليدية.

وأصبح الإخفاق فى جذب المستويات الكافية من رأس المال يهدد وجود المنشأة ذاتها، وقد تكون له آثار شديدة الوطأة على الاقتصادات بالكامل. وعلى سبيل المثال، فإن عدم كفاية رأس المال، يعمل على محو القدرة التنافسية للمنشآت، وعلى إلغاء الوظائف، فضلا عن إضاعة المكاسب الاجتماعية والاقتصادية التى لم يتم الحصول عليها إلا بشق الأنفس، وهو ما يعمل على تفاقم واستفحال الفقر. والمنشآت التى لا تتمكن من جذب رأس المال تخاطر بأن تتحول إلى مجرد العمل فى البيع والتوريدات للشركات العالمية متعددة الجنسية، أو إلى ما هو أسوأ من ذلك، فأنها عندما لا تتمكن من المنافسة يجرى تركها خارج حلبة الأسواق الدولية تماما، بينما يخاطر الاقتصاد بأكمله بعدم قدرته على الاستفادة من مزايا العولمة.

وقد أدت الأزمات المالية الأخيرة التى فجرها الفساد وسوء الإدارة إلى أن تصبح عملية جذب المستويات الكافية من رأس المال بصفة خاصة متسمة بقدر كبير من التحديات. ولقد كلفت تلك الأزمات المستثمرين مليارات الدولارات، وأدت إلى تخريب الجدوى المالية للشركات. كما أسهمت أيضا فى ازدياد ونشاط المساهمين والمنافسة على الاستثمار. وقد أصبح المستثمرون الآن، وخاصة المؤسسات الاستثمارية، يعلنون بوضوح أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة. كما أصبح المستثمرون، قبل الالتزام بأى قدر من التمويل، يطلبون الأدلة والبراهين على أن الشركات تجرى إدارتها وفقا للممارسات السليمة للأعمال التى تؤدى إلى تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن. وفضلا عن هذا، فإن المستثمرين والمؤسسات سواء فى بوجوتا، أو بوسطن أو بكين أو برلين يريدون أن يتمكنوا من تحليل ومقارنة الاستثمارات المحتملة وفقا لنفس معايير الشفافية، والوضوح والدقة فى القوائم المالية قبل أن يقدموا على الاستثمار. وفى الواقع، فإن قيام منشأة الأعمال ذات المصداقية التى يمكنها الصمود للاختيارات الدقيقة والفحص من جانب المستثمرين الدوليين قد أصبح أمراً يتعدى مجرد التسويق العالمي، بل لقد اصبح أمراً أساسياً بالنسبة للشركات المحلية ولكافة الاقتصادات كى تنمو وتزدهر.

وخلاصة القول، أن المستثمرين يسعون إلى الشركات التى تتمتع بهياكل حوكمة سليمة. و"حوكمة الشركات" هى تلك المجموعة من "قواعد اللعب" التى تجرى بموجبها إدارة الشركة داخليا. كما يتم وفقا لها إشراف مجلس الإدارة على الشركة، بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين، الذين قد يقيمون على بعد آلاف الأميال من الشركة" وبعيدين جداً عن إدارة المنشأة. وكما تتطلب الحوكمة الجيدة وجود الشفافية، حتى يتمكن أفراد الشعب من الحكم بشكل فعال على مدى قيام الحكومة بخدمة مصالحهم، فإن الشركات يجب عليها أيضا أن تعمل بطريقة ديمقراطية شفافة حتى يتمكن أصحابها من اتخاذ القرارات الصائبة بشأن استثماراتهم. وهذه – الإجراءات الديمقراطية الشفافة – هى لب وجوهر حوكمة الشركات.

أما ما يجرى إغفاله غالبا فهو أن حوكمة الشركات لها أهميتها بالنسبة لشركات القطاع العام بنفس قدر أهميتها بالنسبة لشركات القطاع الخاص. وقد بدأت الجهود المبذولة لغرس حوكمة الشركات فى منشآت القطاع العام تلقى مزيداً من الاهتمام مؤخراً. وعادة ما يكون هذا هو الحال عندما تحاول الدول القضاء على انتشار الفساد فى القطاع العام، أو عندما تعمل تلك الدول على إعداد مؤسسات القطاع العام للخصخصة. وفى أى سيناريو من كليهما فإن

إجراءات الحوكمة السليمة للشركات تساعد على ضمان حصول الجماهير على عائد عادل على الأصول الوطنية.

إطار (١-١)

إن حوكمة الشركات. .. تحدد توزيع الحقوق والمسئوليات بين مختلف المشاركين فى الشركة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين، والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين ،كما أنها تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شئون الشركة، وهى بهذا، توفر أيضا الهيكل الذى يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة، ووسائل بلوغ تلك الأهداف، ورقابة الأداء.

منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (OECD) مبادئ حوكمة الشركات (www.oecd.org)

كيف يمكن لحوكمة الشركات أن تساعد الشركات والاقتصادات الوطنية ؟

هناك عدة طرق يمكن بها لحوكمة الشركات أن تساعد بها الشركات والاقتصادات على اجتذاب الاستثمار، وان تدعم بها أساس الأداء الاقتصادى طويل الأجل والقدرة التنافسية.

أولاً: أن طلب الشفافية فى عمليات الشركات، وفى إجراءات المحاسبة والمراجعة، وفى عمليات الشراء، وفى كافة ومختلف الأعمال، يؤدى إلى مهاجمة حوكمة الشركات لجانب العرض فى عمليات وعلاقات الفساد. إذ أن الفساد يؤدى إلى تجفيف موارد الشركات ومحو قدرتها التنافسية، وإلى نفور المستثمرين بعيداً عنها.

ثانيا: إن إجراءات حوكمة الشركات تعمل على تحسين إدارة المنشأة من خلال مساعدة مديري الشركات ومجالس الإدارة على وضع استراتيجية سليمة للشركة، وضمان عدم القيام بعمليات الاندماج والاستحواذ إلا لأسباب سليمة تدعو إليها حاجة المنشأة، والتأكد من أن نظم المرتبات والمكافآت تعكس الأداء. وهذه الإجراءات هى التى تساعد الشركات على اجتذاب الاستثمارات بشروط مواتية وعلى تعزيز وتحسين أدائها.

ثالثاً: أن اتباع معايير الشفافية فى التعامل مع المستثمرين والدائنين، يؤدي إلي قيام نظام قوى لحوكمة الشركات يساعد على منع وقوع الأزمات الدورية فى الجهاز المصرفى، حتى فى الدول التى لا يتم فيها تداول معظم أسهم شركاتها فى بورصات الأوراق المالية. كما يساعد اتخاذ الخطوة التالية واتباع إجراءات الإفلاس على ضمان وجود طرق للتعامل مع حالات إخفاق وتوقف منشآت الأعمال، تتسم بالعدالة بالنسبة لكافة أصحاب المصالح. بما فى ذلك العاملين، وأصحاب المنشأة، والدائنين. وبدون وجود الإجراءات الكافية للإفلاس، بما فى ذلك نظم تنفيذها، فلن يكون هناك سوى القليل الذى يمكن عمله لمنع من يعملون فى داخل المنشأة المعسرة من تجريدها لحسابهم الخاص مما يكون فيها من قيمة متبقية. وقد حدث هذا على نطاق واسع فى أثناء كثير من جهود الخصخصة فى الدول والأسواق الصاعدة والانتقالية، وكانت له نتائج مدمرة.

رابعاً: أظهرت البحوث التى أجريت مؤخراً، أن الدول التى توافرت بها حماية أقوى لمصلحة مساهمى الأقلية عن طريق حوكمة الشركات، تمتعت أيضا بوجود أسواق مالية أكثر ضخامة

وأكثر سيولة. كما تظهر المقارنات بين الدول التى تضع قوانينها على أساس تقاليد قانونية. أن تلك الدول ذات النظم الضعيفة تكون فيها معظم الشركات مملوكة أو تحت سيطرة قلة من المستثمرين الحاكمين بدلا من هيكل الملكية واسع الانتشار. ومن ثم، فإنه فى الدول التى تحاول جذب صغار المستثمرين – سواء أكانوا محليين أم أجانب – تكون حوكمة الشركات بالنسبة لها على قدر كبير من الأهمية من ناحية الحصول على العملة الصعبة المكتنزة فى بطون الحشايا أو "تحت البلاطة "لدى المستثمرين الاحتماليين. ويمكن لهؤلاء المستثمرين، مجتمعين أن يمثلوا مصدراً لمبالغ ضخمة لاستثمار طويل الأجل.

أما ما هو أكثر، فإن غرس ممارسات حوكمة الشركات يؤدى بدرجة كبيرة إلى تعزيز ثقة الجمهور بنزاهة عملية الخصخصة، كما يساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها. وهو ما يؤدى بدوره إلى زيادة العمالة والنمو الاقتصادى.

الحاجة ماسَّة إلى حوكمة الشركات

على الرغم من أن غرس حوكمة الشركات يعمل بوضوح لمصلحة المنشآت والدول، فإن تسارع خطى العولمة قد جعل الحاجة ماسة وعاجلة لحوكمة الشركات. ويتطلب غرس الحوكمة السليمة أن تقوم الشركات والحكومات الوطنية ببعض التغييرات الهامة. فيجب على الشركات أن تغير الطريقة التى تعمل بها. ويجب على الحكومات أن تنشئ، وان تحافظ على الإطار التشريعي والمؤسسي المناسب لذلك.

إطار (١ – ٢)

تعمل الحوكمة الجيدة للشركة على:
- تخفيض المخاطر
- تعزيز الأداء
- تحسين الوصول إلى الأسواق المالية
- زيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات
- تحسين القيادة
- إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية

المعهد القانونى للمحاسبين الإداريين (www.cima.org.uk)

إن الفوضى هى النتيجة لغياب القواعد والهياكل الملزمة. وفى ظل مثل تلك الظروف تصبح الأعمال وكأنها ليست سوى "رأسمالية الكازينو" حيث تصبح الاستثمارات ببساطة مجرد مقامرة أو مراهنات. مراهنات على أن يفي الأفراد بما يقولون، ومراهنات على أن المنشآت تقول الحقيقة، ومراهنات على أن العاملين سيحصلون على أجورهم ومراهنات على أن الديون سيتم الوفاء بهم.

إن كل ما تدور حوكمة الشركات حوله بالمعنى الواسع هو كيفية إقامة هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية فى نطاق أحكام القانون. وتتضمن بعض التغييرات الرئيسية اتباع المعايير الدولية للشفافية والوضوح، والدقة فى القوائم المالية حتى يمكن للمستثمرين والدائنين أن يقارنوا بسهولة بين الاستثمارات المحتملة.

وقد بدأت جهود تحسين حوكمة الشركات عن طريق وضع معايير دولية منذ نحو **١٥** عاماً مضت، واكتسبت كثيراً من الزخم مؤخراً. وكان التحرك في هذا الاتجاه بقيادة منظمة التجارة العالمية (WTO) والدول الأعضاء بها. وقد تضمنت تلك الجهود وضع المعايير التى تساعد الشركات على النمو والتوسع عبر الحدود عن طريق إقناع المستثمرين والدائنين أنه يمكنهم الاستثمار بثقة فى دولهم أو فى المنطقة. ومن أجل هذا الهدف، قامت الأجهزة المحاسبية والاتحادات الوطنية للمحاسبين بالعمل لوضع مجموعة من معايير المحاسبة الدولية.

وبالإضافة إلي ذلك، فقد قام البنك الدولى، ومعظم بنوك التنمية الإقليمية، ومختلف هيئات وأجهزة التنمية الوطنية بالبدء أو التوسع، فى برامج حوكمة الشركات فى عدة السنوات الخيرة، وبالمثل فقد قامت المؤسسات المتصلة بالأعمال مثل مركز المشروعات الدولية الخاصة (ذة)، التابع للغرفة التجارية الأمريكية، بوضع حوكمة الشركات على قمة اهتماماتها. كما قامت المراكز الفكرية Think Tanks وجمعيات واتحادات العمال فى جميع أرجاء العالم النامى والاقتصادات الانتقالية بتركيز مواردها على حوكمة الشركات.

هذا، وتحظي حوكمة الشركات بدرجة كبيرة من الاهتمام فى الدول المتقدمة أيضا. ففى الولايات المتحدة هناك قدر كبير من الشعور بعدم الراحة بشأن استقلال "لمراجعين المستقلين" هو ما يمكن مشاهدته فى الضجة الإعلامية التى حدثت مؤخرا والتى تحيط بانتهاك القواعد التى تحظر على المراجعين أن يقوموا بالاستثمار فى الشركات التى يقومون بمراجعتها. وكان إفلاس شركة إنرون (Enron) هو محط الأنظار فى هذا الصدد. وبصفة أكثر عمومية، فإن المجتمعات الصناعية المتقدمة، قد تحققت أنه لاجتذاب الاستثمار والمنافسة علي المستوي الدولي فلابد من إصلاح وتقوية الحوكمة ومن ثم، فإن لجنة كادبوري Cadbury Commission في المملكة المتحدة، ولجنة فينو Vienot Commission في فرنسا، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ولجنة كينج King Committee بشأن حوكمة الشركات في جنوب إفريقيا، قامت كلها في السنوات الأخيرة بإصدار إرشادات جديدة لحوكمة الشركات.

مازال العمل في بدايته

علي الرغم مما أدته تلك الإرشادات الجديدة لحوكمة الشركات من مساعدة للشركات والدول في اجتذاب الاستثمار وتحسين الأداء، فإن الفضائح المالية وهروب رؤوس الأموال ما يزال يضرب الأقتصادات في جميع أرجاء العالم. ومن ثمَّ فإن الارشادات الموجودة حاليا، ينبغي النظر إليها باعتبارها مكونا واحداً من بين عديد من المكونات الضرورية وغير الكافية – حتى الآن –لإقامة نظام سليم لحوكمة الشركات.

ولكي يكون لإجراءات حوكمة الشركات أثر محسوس في أي اقتصاد فلابد من وجود مجموعة حديثة ونافذة من النظم الديمقراطية الرئيسية، وتشريعات السوق، بما في ذلك نظام قانوني لتنفيذ العقود وحقوق الملكية. وعلي أية حال، ففي معظم الاقتصادات النامية عادة قد تكون المؤسسات التشريعات الخاصة بالأسواق الصاعدة ضعيفة. ونظراً لهذه الظروف فأن غرس حوكمة الشركات في الأسواق النامية والصاعدة يتطلب ما هو أكثر من مجرد تصدير النماذج الجيدة لحوكمة الشركات والتي تعمل بصورة طيبة في الإقتصادات المتقدمة. إذا يجب توجيه اهتمام خاص نحو إنشاء المؤسسات والتشريعات السياسية والاقتصادية التي يجري وضعها وفقاً للاحتياجات الخاصة لكل دولة والتي تعطي الشركات شيئاً من القوة.

إن النضال من أجل غرس حوكمة الشركات تتسم بالدقة والصرامة لا ينتهي بمجرد وضع تلك التشريعات والمؤسسات السياسية والاقتصادية الرئيسية. إذ أن التشريعات والمؤسسات جيدة التصميم والإعداد لا يمكن أن تؤدي إلا إلي تنفيذ الإرشادات والدساتير الموجودة فعلاً لحوكمة الشركات. وإذا ما فشلت تلك الإرشادات أو الدساتير في تناول الموضوعات الرئيسية لحوكمة الشركات، فإن التشريعات ذاتها – مهما كانت درجة جودتها – لن يكون في إمكانها تقديم الحلول.

- وفي الواقع، فإن هذا هو الحال غالباً. وقد أخفق كثير من الدساتير، بما في ذلك مبادئ منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OECD Principles)، في تناول ومعالجة بعض موضوعات حوكمة الشركات، التي إذا تركت دون فحص أو مراجعة، فق تؤدي إلي إحداث الفوضى في الاقتصادات النامية والمتقدمة. وأحد أوجه الضعف الشديدة في الإرشادات الحالية هو أن القواعد لا تطبق علي كافة الشركات بدرجة متساوية. وعلي سبيل المثال فإن الإرشادات لا تنطبق علي الشركات غير المقيدة بالبورصات، وهناك جزء كبير منها مملوك عائلياً. ومع ذلك فإن الشركات المملوكة عائليا تسيطر علي كثير من اقتصادات الدول النامية، وتبرز بشكل ظاهر في بعض الاقتصادات المتقدمة. ويتطلب الأمر وضع معايير واضحة، قابلة للتنفيذ، لمنع عمليات الإقراض المرتبطة غير السليمة – والتي تمارس علي نطاق واسع في بعض الاقتصادات المتقدمة والنامية، كما تعتبر مسئولة عن الأزمات المالية الأخيرة في شرق آسيا وأوربا الشرقية. وباختصار، ولكي تصبح الإرشادات الموجودة فعالة، فإن الأمر يستلزم إضافة لها تتناول تلك الأنواع من موضوعات حوكمة الشركات.

ولهذه السبب، قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات، مكونة من خبراء في حوكمة الشركات كي تقوم بتقييم الإطار المؤسسي في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية، وكذلك بالنسبة لإرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، حتى يمكن تحديد الآليات اللازمة لتنفيذ حوكمة الشركات بشكل فعال في جميع أرجاء العالم.

وهذا الفصل، الذي بين أيدينا، هو نتيجة مناقشات مجموعة العمل إلي جانب الخبرة التي تجمعت لدي المركز الدولي للمشروعات الخاصة طوال عقد كامل من الترويج لحوكمة الشركات في جميع أنحاء العالم. ويبدأ الفصل بنظرة عامة عن موضوعات حوكمة الشركات، وملخص لإرشادات وتوجيهات منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية. وتتبع ذلك مناقشة شاملة للتشريعات والمؤسسات الديمقراطية والمؤسسات القائمة علي أساس السوق، والتي تعتبر أساسية في هذا الصدد، كما يتطلب الأمر وجودها حتى يمكن أن تتحقق الفعالية لدساتير حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية. كما تم في هذا الفصل تناول عديد من الموضوعات البارزة التي كان لا يتم تناولها في المنهج التقليدي لحوكمة الشركات، ولكنها تتعلق بكل منشآه وبكل اقتصاد، وتلي ذلك، إشارة إلي بعض التحديات الرئيسية لغرس حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية. ثم تبعت هذا سلسلة من الحالات الدراسية التي تقدم إستراتيجيات مقيدة لغرس حوكمة الشركات في مختلف المجالات. وتختتم هذه المناقشات بتقديم دليل إلي موارد مفيدة يوضح للقارئ أين يمكنه أن يجد معلومات إضافية عن حوكمة الشركات وأدواتها.

إطار (١-٣)

" لقد قمنا جميعاً بالتركيز، بشكل يكاد أن يكون مطلقاً علي موضوع حوكمة الشركات في الشركات العامة، والمقيدة بالبورصة والتي يجري تداول الأوراق المالية الخاصة بها في البورصة، بينما نعلم جميعاً أن نحو ٩٠٪ أو أكثر من الأعمال التي تجري في جميع أنحاء العالم تقوم بها منشآت تسيطر عليها عائلات أو منشآت مملوكة عائلياً ".

ستيفن دافيز – رئيس التحرير، Global Proxy Watch

من أين تظهر الحاجة إلي حوكمة الشركات ؟

تبرز الحاجة الأصلية لحوكمة الشركات من الفصل بين الملكية والإدارة (التحكم) في الشركات المملوكة للجمهور، ويسعي المستثمرون إلي استثمار رءوس أموالهم في المنشآت إذ كثيراً من المستثمرين ليس لديهم الوقت أو الخبرة اللازمين لتشغيل المنشأة وضمان تحقيقها لعائد علي استثماراتهم. ونتيجة لذلك، يقوم المستثمرون باستخدام أفراد ذوي خبرة إدارية للقيام بالإدارة والتشغيل اليومي للمنشأة، لكي يتأكدوا أن نواحي النشاط التي تقوم بها المنشأة تعمل علي تعزيز الربحية والأداء طويل الأجل.

وأحد العيوب الرئيسية لهذا الترتيب هو أن المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة غالباً ما لا يكونون هو أصحاب المنشأة، ومن ثم فإنهم لن يتحملوا عبء خسارة الاستثمار، أو ضياع الأرباح إذا ما فشلت الشركة في أدائها[٢] ونتيجة لذلك، فقد يقوم المديرون أو أعضاء مجلس الإدارة باتخاذ إجراءات تضر بقيمة استثمارات المساهمين. وقد لا يتمتعون بمستوي اليقظة أو الحذر الذي ينبغي أن يكون لديهم في المراقبة والإشراف علي العمليات الداخلية في الشركة، وقد يفرطون في المخاطرات إذا ما أصبحت مناصبهم مهددة، أو قد لا يقومون بالمخاطرة بدرجة كافية عندما يكون لديهم إحساس بالأمان في مناصبهم. وقد يتراجعون إلي الخلف عن القيام بعملية استحواذ قد تكون في مصلحة الشركة في الأجل الطويل، أو قد يتوسعون عن طريق الاستثمار في صناعات هابطة يشعرون بأن لديهم القدرة علي تشغيلها، ولكنها ليست مربحة. كما أن المديرين قد يميلون أيضاً إلي السرقة من الشركة عن طريق السلب من صندوق المعاشات، أو عن طريق دفع أسعار مغالى فيها للتوريدات من الشركة التابعة، أوعن طريق الانغماس في عمليات الاتجار الداخلية للأسهم[٣]. ومن الواضح أن مثل هذه الأنماط من السلوك تضر بالأداء والجدوى المالية للمنشأة، وتصور مدي الحاجة إلي حوكمة الشركات.

ومع هذا، فإن الحاجة إلي حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية، والصاعدة، والانتقالية تتعدي حل المشاكل الناشئة من الفصل بين الملكية والإدارة. إذ أن الاقتصادات النامية والصاعدة دائما ما تواجه موضوعات مثل نقص حقوق الملكية وسوء استخدام حقوق مساهمي الأقلية، وانتهاك العقود، ونهب الأصول، والتعامل مع الذات. (انظر الملاحظة رقم (٥) من الملاحظات الختامية في نهاية الفصل للإطلاع علي بحث عن التعامل مع الذات).

أما ما يجعل الأمر أكثر سوءاً، فهو أن هذه الأفعال غالباً ما لا تخضع للعقاب، ويرجع هذا إلي النقص السائد في كثير من الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية، في التشريعات والمؤسسات السياسية الاقتصادية اللازمة – للديمقراطية والأسواق كي تقوم بعملها. وبدون

وجود تلك المؤسسات والتشريعات لن يكون هناك سوي أثر بسيط لحوكمة الشركات. ومن ثم فإن غرس حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية يستدعي وضع وإنشاء التشريعات والمؤسسات الديمقراطية القائمة علي أساس السوق إلي جانب الإرشادات والتوجيهات السليمة للعمليات الداخلية في الشركة.

أهمية هيكل الملكية في الشركات

تعتمد كافة نظم حوكمة الشركات علي أربعة مبادئ هي : العدالة، وقابلية المحاسبة عن المسئولية، والمسئولية والشفافية. وتعتمد التحديات الخاصة بمراعاة هذه المبادئ والالتزام بها علي هيكل الملكـية في قطـاع الشركات. وهناك نوعان شائعان لهياكل الشركات : هيكل مركز (نظام الداخليين insider) أو هيكل مشتت (نظام الخارجين outsider).

وفي هياكل الملكية المركزّة، تتركز الملكية أو الإدارة في أيدي عدد قليل من الأفراد، أو العائلات، أو المديرين، أو أعضاء مجلس الإدارة، أو الشركات القابضة أو البنوك، أو الشركات غير المالية. ونظراً لان هؤلاء الأفراد أو الشركات غالباً ما يتولون الإدارة، والسيطرة، أو يؤثرون بشدة علي طريقة تشغيل وعمل الشركة، يطلق عليهم "الداخليون ".(insiders) ومن ثم فإن هياكل الإدارة المركزّة يشار إليها بأنظمة الداخليين، ومعظم الدول وخاصة تلك التي يحكمها القانون المدني، لديها هياكل ملكية مركزة.

ويقوم "الداخليون" في هياكل الإدارة المركزة، بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركات بعدة طرق، والمشهد المألوف لذلك هو ملكية الداخليين لأغلبية أسهم الشركة وحقوق التصويت (وغالباً ما يقدمون المساهمون ذوي الملكيات الضخمة من الأسهم، وأصحاب حقوق التصويت الضخمة أيضاً بالتحكم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس إدارة الشركة وفي بعض الأحيان يملك الداخليون عدداً قليلاً من الأسهم، ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت، ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم. مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر، (في بعض الحالات لا تتمتع أسهم معينة بحقوق تصويت علي الإطلاق). ويحدث هذا أيضاً عندما يمكن التصويت عن طريق التوكيل، ومن خلال اتحادات التصويت. وإذا ما تمكن بضعة الأفراد من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فإنه سيمكنهم فعلاً أن يتحكموا في الشركة، حتى لو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال[٤] .

أما في هياكل الملكية المشتتة، فيكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم (الملاّك)، يملك كل منهم عدداً صغيراً من أسهم الشركة. وعادة ما لا يكون هناك حافز لدي صغار المساهمين لمراقبة نواحي نشاط الشركة عن قرب، كما أنهم يميلون إلي عدم الانغماس أو المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية. ومن ثم يطلق عليهم "الخارجيون "ويشار إلي نظم الملكية المشتتة بنظم الخارجيين، وتميل الدول ذات القوانين القائمة علي العرف مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة إلي هياكل الملكية المشتتة في الشركات.

كل هيكل ملكية يواجه تحدياً خاصاً به من حوكمة الشركات

لكل نظام – سواء أكان نظام الداخليين أم نظام الخارجيين –مزاياه وعيوبه – ومن ثم له تحديات لنظام حوكمة الشركات خاصة به. وفيما يلي وصف مختصر لكل ذلك فيما يلي، بدءاً بنظام الداخليين.

نظام الداخليين

تتمتع الشركات التي يتحكم فيها الداخليون بمزايا معينة. فالداخليون لديهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة عن كثب، وهو ما يؤدي إلي تقليل احتمالات سوء الإدارة والغش. وفضلاً عن هذا، فإن الداخليين، بسبب كبر حجم ملكياتهم وحقوق الإدارة الخاصة بهم، يميلون إلي تأييد القرارات التي تعزز أداء المنشأة في الأجل الطويل، مقابل القرارات التي تهدف إلي تعظيم المكاسب في الآجل القصير علي حساب المكاسب طويل الآجل.

وعلي أية حال، فإن نظام الداخليين يعّرض الشركة إلي الفشل في بعض النواحي المعينة لحوكمة الشركات. وأحدها هو أن أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة، يمكن أن يرغموا، أو يتواطئوا مع إدارة الشركة للاستيلاء علي أصول الشركة علي حساب مساهمي الأقلية وتمثل هذه مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهمو الأقلية بحقوقهم القانونية. ويحدث نفس الشيء، عندما يكون مديرو الشركة من بين كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كليهما، إذا أنهم قد يستخدمون سلطتهم للتأثير في قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدون منها بشكل مباشر علي حساب الشركة. وتتضمن الأمثلة الشائعة، المديرين الذين يقنعون مجالس الإدارة للموافقة علي مرتبات ومزايا باهظة لهم، أو للموافقة علي شراء مستلزمات تزيد أسعارها عن المعتاد من إحدى المنشآت التي يملك فيها مديرو الشركات قدرا كبيرً من الأسهم(٥).

وهناك طرق أخري يمكن بها لكبار المساهمين أو كبار أصحاب حقوق التصويت أن يخربوا الشركات. وتتمثل إحدى الطرق في تشجيع مجلس الإدارة للتصديق علي شراء إحدى المنشآت المنافسة بغرض وحيد هو زيادة الحصة السوقية للشركة والقضاء علي المنافسة. أما الطريقة الأخري فهي إقناع مجلس الإدارة لرفض عروض الاستحواذ خشية فقد السيطرة علي المنشأة، علي الرغم من أن عملية الاستيلاء قد تعمل علي تحسين أداء الشركة. ويتفاقم هذا الخطر عندما تتمتع الشركة المملوكة عائلياً، أو التي يسيطر عليها "الداخليون "بالحماية من ضغوط السوق، لعدم قيدها في سوق الأوراق المالية.

وعندما تكون البنوك من بين كبار المساهمين أو أصحاب القوة التصويتيه في إحدى الشركات التي تتوله إقراضها، فإن البنوك قد تواجه مشاكل تعارض المصالح التي يمكن أن تهدد مستقبلِ كل من البنك والشركة. وفي هذا المشهد، تكون للبنك مصلحة واضحة في استمرار الشركة. ومن ثمّ فإن البنك يستمر في تقديم القروض للشركة علي الرغم من عدم أهلية الشركة للاقتراض. وقد يحدث هذا أيضاً إذا ما قرر "الداخليون "أن يستخدموا علاقاتهم بالموظفين العموميين للحصول علي قروض إنقاذ يمولها الجمهور، أو للتخلص من إجراءات الإفلاس.

وباختصار، فإن "الداخليين "الذين يستخدمون سلطاتهم بطريقة غير مسئولة يعملون علي ضياع موارد الشركة وتخفيض مستويات الإنتاجية. كما أنهم أيضاً يعززون من تردد ورفض المستثمرين وعدم سيولة الأسواق المالية. كما أن الأسواق المالية الضحلة بدورها، تحرم الشركات من رؤوس الأموال وتمتع المستثمرين من تنويع مخاطرهم.

نظم الخارجيين

علي النقيض من نظم الداخليين، فإن المنشآت في نظم الخارجيين تعتمد علي الأعضاء المستقلين في مجالس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري والإشراف علي بقائه تحت السيطرة. ويميل

أعضاء مجلس الإدارة المستقلين إلي الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات، وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي، وحماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة. ونتيجة لهذا، تعتبر نظم الخارجيين أكثر قابلية للمحاسبة وأقل فساداً، وتميل نحو تعزيز السيولة في الأسواق المالية.

إطار (١-٤)

إن أهمية حوكمة الشركات تزداد (سلباً) بالتوسع في هياكل السلطة المحلية المتركزة في أيدي القلة، والتي تؤدي بدرجة كبيرة إلي قيام الداخليين في الشركة بالتعامل مع أنفسهم في القطاع العام أم الخاص، كما يؤدي إلي سلوك سلبي يسعي إلي التربح في تلك الدول. ونتيجة لهذا السلوك يحدث قدر كبير من خسارة الموارد الخاضعة لسيطرة الشركات وشيوع استخدامات رأس المال التي لا تتسم بالكفاءة في كافة نواحي الاقتصاد، إلي جانب ما يؤدي إليه ذلك من تشجيع أو تفاقم عدم المساواة محلياً، وهو ما يشكل عائقاً خطيراً أمام التنمية طويلة الآجل في الدول النامية منخفضة ومتوسطة الدخل علي السواء.

شارلز ب. أومان رئيس مشروع، مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حوكمة الشركات والتنمية الوطنية "مركز التنمية بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الأوراق الفنية ١٨٠ سبتمبر ٢٠٠١.

وعلي الرغم من تلك المزايا، فإن الهياكل ذات الملكية المشتتة لها نقاط ضعف معينة إذ يميل الملاك المشتتون إلي الاهتمام بتعظيم الأرباح في الآجل القصير. ومن ثم فإنهم يتجهون إلي الموافقة علي السياسات والاستراتيجيات التي تنشأ عنها مكاسب في الآجل القصير، لكنها قد لا تعمل بالضرورة علي تشجيع الأداء طويل الآجل للشركة. وقد يؤدي هذا في بعض الأحيان، إلي إثارة الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات، وإلي تواتر التغيرات في هيكل الملكية نظراً لان المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم علي أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في مكان آخر، وكلاً الأمرين يؤدي إلي إضعاف استقرار الشركة.

أما صغار المستثمرين فلا يتوافر لديهم سوى حافز أقل لمراقبة قرارات مجلس الإدارة بيقظة وحرص، ولمحاسبة أعضاء مجلس الإدارة عن مسئولياتهم. ونتيجة لهذا فقد يظل أعضاء الإدارة الذين يؤيدون اتخاذ تلك القرارات غير الصائبة في مناصبهم، بينما تكون مصلحة الشركة في التخلص منهم.

ما الذي يمكن عمله ؟

من الواضح أن كلاً من نظم الداخليين والخارجيين تحمل مخاطر في طياتها. ويؤدي الإخفاق في إنشاء الآليات الملائمة لتخفيض هذه المخاطر إلي تهديد رفاهة اقتصادات بأكملها. والغرض من نظم حوكمة الشركات هو التقليل إلي أدني حد من هذه المخاطر وتشجيع التنمية السياسية والاقتصادية. ويعتمد النظام الفعال لحوكمة الشركات علي مزيج من الضوابط الداخلية والخارجية. والضوابط الداخلية هي عبارة عن ترتيبات في داخل الشركة تهدف إلي تقليل المخاطر عن طريق تحديد العلاقات بين المديرين، والمساهمين، ومجالس الإدارة وأصحاب المصالح. وحتى يكون لهذه الإجراءات أثر له مغزى فإنها يجب أن تدعم بعدة أنواع من المؤسسات والتشريعات من خارج المنشأة موضوعة بشكل يتوافق مع بيئة الدولة المعنية. (ويطلق علي هذه الإجراءات "الضوابط الخارجية".

ولا يمكن المغالاة في تأكيد النقطة السابقة بأكثر من ذلك، فقد أخفق كثير من الجهود التي بذلت لمنع الأزمات المالية أو لتحسين أداء المنشآت عن طريق غرس نظم حوكمة الشركات، ومنذ بدايتها، بسبب اتباعها للضوابط الداخلية دون الضوابط الخارجية، أو لإخفاقها في تطويع تلك الضوابط للظروف الواقعية المحلية، أو كليهما. وفي أغلب الأحوال، إن لم يكن كلها، يفترض واضعو السياسات والممارسون في اقتصادات السوق ذات الأسس المتينة، أن هذه الضوابط الخارجية أو المؤسسات موجودة وتعمل بشكل جيد، دون فحص أو بحث، ومن ثم يتغاضون عن أهميتها.

ويبرهن علي ذلك ما نقتبسه من إحدى عمليات المسح الأكاديمية الحديثة، والتي تذكر:

" أن حوكمة الشركات تتناول الطرق التي يؤكد بها من يقدمون التمويل للشركات لأنفسهم أنهم سيحصلون علي عائد من استثماراتهم. ولكن كيف يمكن لمقدمي التمويل أن يجعلوا المديرين يقومون برد جزء من الأرباح لهم ؟ وكيف يمكنهم التأكد من عدم قيام المديرين بسرقة رأس المال الذي يقدمونه للشركة أو عدم قيامهم باستثماره في مشروعات سيئة ؟ وكيف يمكن لمقدمي التمويل أن يراقبوا المديرين ؟[٦]

ومن وجهة النظر هذه، فإن حوكمة الشركات تتجه نحو التركيز علي نموذج بسيط :

١. قيام المساهمين بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلونهم.

٢. قيام أعضاء مجلس الإدارة بالتصويت علي الأمور الرئيسية واتخاذ القرارات بالأغلبية.

٣. اتخاذ القرارات بطريقة تتسم بالشفافية بحيث يمكن للمساهمين وغيرهم أن يخضعوا أعضاء مجلس الإدارة للمساءلة بشأنها.

٤. اتباع الشركة لمعايير محاسبية تنشأ عنها المعلومات اللازمة لأعضاء مجلس الإدارة، والمستثمرين وأصحاب المصالح الآخرين بحيث يمكنهم اتخاذ القرارات.

٥. التزام سياسات الشركة وممارساتها بالقوانين الوطنية وقوانين الولايات واللوائح المحلية[٧].

ويعتبر التركيز علي هذه الأنواع من عمليات الضوابط الداخلية أمرا طبيعيا عندما يكون الموضوع متعلقا بحوكمة الشركة في نطاق اقتصادات السوق المتقدمة. وتفترض النقطة الخامسة في السرد المبين أعلاه أن هناك نظاما قانونيا جيدا. وعلي الرغم من وجود اختلافات كبيرة بين النظم الانجلو ـ أمريكية، والألمانية، واليابانية وغيرها من النظم، فإنها كلها تشترك في التباهي في إمكانية تعريفها لموضوع حوكمة الشركات في إطار نظم السوق العاملة والتشريعات والمؤسسات القانونية المتقدمة.

ومع ذلك، فإن كثيرا من الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية تفتقر إلي معظم التشريعات والمؤسسات الأساسية للسوق، أو مازالت في طور وضعها. ومن ثم فإن حوكمة الشركات في تلك البيئات تتضمن نطاقا أوسع من الموضوعات. وقد تجمعت جنبا إلي جنب تلك الأزمة الاقتصادية في شرق آسيا، والاضطراب المستمر في الاتحاد الروسي، والتجربة الحديثة لاقتصاد جمهورية التشيك، لكي تدفع بموضوع حوكمة الشركات من موقعه الجانبي ليحتل مركز الصدارة وأصبح ما بدا كأزمة مالية في آسيا ينظر إليه الآن باعتباره أزمة في شفافية الشركات تضمنت العلاقات بين الحكومة ومنشآت الأعمال، والعلاقات بين أصحاب الديون، وأصحاب الأسهم، وطرق العلاج القانونية لحالات الإفلاس والصداقات الحميمة.

وبالإضافة إلي ذلك، وكما شاهدنا في الصحف اليومية، فقد أدي عدم وجود المؤسسات والتشريعات الكافية في الاتحاد الروسي إلي عديد من الحالات، التي حظيت بقدر كبير من الإعلام، والتي تضمنت ادعاءات بنهب الأصول، والتلاعب في سجلات الأسهم، والغش والتزوير(٨). وقد أوضح برنامج الخصخصة في جمهورية التشيك ضعف طريقة المستندات، في غياب الآليات السليمة لحوكمة الشركات، والتي أدت إلي نقص في إعادة هيكلة الشركات وما نشأ عنه بعد ذلك من هبوط في القدرة التنافسية.

أما ما تشترك فيه كل تلك الأمثلة فهو أنها جميعا تتضمن القواعد الأساسية للاقتصاد والعلاقة بين تلك القواعد والطريقة التي يجري بها حكم الشركات. ويتضمن حل مشاكل حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية، كما سبق بحثه أعلاه، الذهاب إلي ما بعد تلك النظرة الضيقة لكيفية قيام العلاقة بين أصحاب رأس المال والمديرين. وفي الاقتصادات النامية، والصاعدة والانتقالية ينبغي تدعيم التعريف النمطي بوضعه في إطاره كما يلي:

تعتمد نظم حوكمة الشركات علي مجموعة من التشريعات (القوانين، واللوائح والعقود والقواعد) التي تمكن المنشآت التي تحكم نفسها بنفسها من العمل باعتبارها العنصر الرئيسي في اقتصاد سوق تنافسي. وتعمل هذه التشريعات علي ضمان تنفيذ إجراءات حوكمة الشركات الداخلية وعلي مسئولية الإدارة أمام أصحاب الشركات (المساهمين) وأمام أصحاب المصالح الآخرين.

والنقطة الرئيسية في هذا التعريف هي أن القطاعين العام والخاص يجب عليهما العمل معا لوضع مجموعة قواعد تكون ملزمة للجميع، وتعمل علي إنشاء الطرق التي يمكن بها للشركات أن تحكم نفسها.

من أين نبدأ ؟

إن الخطوة الأولي المفيدة في عملية إنشاء وإصلاح نظام حوكمة الشركات هي النظر إلي المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي وافقت عليها حكومات الدول أعضاء المنظمة. ويمكن الإطلاع علي هذه المبادئ في موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية علي شبكة الإنترنت (www.oecd.org)، أنظر أيضا الفصل الثامن من هذا الكتاب. وباختصار فإنها تتضمن العناصر الأتية :

١. حقوق المساهمين

وتتضمن مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، وحق المساهم في الإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول الشركة بما في ذلك علميات الاندماج وإصدار أسهم جديدة. وتمضي الإرشادات إلي تحديد مجموعة من الموضوعات الأخرى المرتبطة بالاهتمام الأساسي لحماية قيمة الشركة.

٢. المعاملة المتساوية للمساهمين

وهنا تهتم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بحماية حقوق مساهمى الأقلية عن طريق وضع نظم تمنع العاملين في داخل الشركة، بما فيهم المديرين وأعضاء ومجلس الإدارة من الاستفادة من وضعهم المميز. وعلي سبيل المثال، فقد تم بوضوح منع الاتجار الداخلي في الأسهم، وأصبح علي أعضاء مجلس الإدارة أن يعلنوا وأن يفصحوا عن أية مصالح مادية في

العمليات.

٣. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

تعترف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوجود أصحاب مصالح آخرين إلي جانب المساهمين. مثل البنوك، وحملة السندات ،والعاملين والذين يعتبرون من أصحاب المصالح ذوي الأهمية بالنسبة للطريقة التي تعمل بها الشركات والتي تتخذ بها قراراتها. وقد أوردت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عدة نصوص عامة لحماية مصلحة أصحاب المصالح.

٤. الإفصاح والشفافية

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عددا من النصوص للإفصاح والإبلاغ عن الحقائق الأساسية الخاصة بالشركة، بدءا من التفاصيل المالية إلي هياكل الحوكمة، بما في ذلك مجلس الإدارة وما يحصل عليه أعضاءه من مكافآت كما تحدد الإرشادات أيضا ضرورة عمل المراجعة السنوية بواسطة مراجعين مستقلين طبقا لأعلي المعايير من حيث الجودة.

٥. مسئوليات مجلس الإدارة

تقدم الإرشادات قدرا كبيرا من التفصيل فيما يتعلق بمهام مجلس الإدارة في حماية الشركة، ومساهميها وأصحاب المصالح بها، ويتضمن ذلك الأمور المتعلقة باستراتيجية الشركة، والمخاطر، وأداء الموظفين التنفيذيين ومرتباتهم، ونظم المحاسبة وإعداد التقارير.

وتتسم إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي التنمية بأنها عامة إلي حد ما، ومن ثم فإنه يمكن التوفيق بينها وبين كل من النظم الإنجليزية والأمريكية، والنظم المتبعة في أوروبا (أو الألمانية). وعلي أية حال، فإن هناك ضغطا متزايدا لوضع آليات أكثر للتنفيذ في تلك الإرشادات. وسيكون التحدي متمثلا في كيفية القيام بذلك بطريقة نتوافق مع إجراءات التوجه نحو السوق عن طريق إنشاء إجراءات تنفذ ذاتها بذاتها، ولا تفرض تكاليف ضخمة جديدة علي المنشآت. وفيما يلي بعض الطرق لإدخال معايير أكثر وضوحا :

- ينبغي أن يطلب إلي الدول إنشاء سجلات مستقلة للأسهم. وكثيرا ما يحدث ،أن تقوم المنشآت التي تمت خصخصتها حديثا، أو التي تمت خصخصتها جزئيا بتذويب الأسهم، أو تفشل ببساطة في تسجيل الأسهم التي تم شراؤها من خلال عمليات الاستثمار الأجنبي المباشر.
- يجب النص بوضوح علي معايير الشفافية وإعداد التقارير عن عمليات بيع الأصول جنبا إلي جنب مع آليات وإجراءات التنفيذ التي يمكن للمستثمرين استخدامها لطلب التعويضات.
- يجب أن يكون هناك توازن بين بحث مشاركة أصحاب المصالح في إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبحث موضوعات تعارض المصالح والتجارة الداخلية في أسهم الشركة. ويتطلب الأمر وضع معايير أو إرشادات بالنسبة لكل من الناحيتين.
- ينبغي أن يطلب بوضوح تطبيق معايير المحاسبة المقبولة دوليا، مع رفع مستوى المعايير الوطنية إلي مستوى التوافق مع المعايير الدولية.
- ينبغي توضيح مهام المراجعة الداخلية في الشركة، وكذلك النص بصراحة علي ضم أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين إلي لجان المراجعة. وأفضل ممارسة في هذه الصدد هي النص علي أن تقتصر عضوية لجنة المراجعة علي أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين المستقلين.

إلي أين نستمر؟

علي الرغم من أن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعتبر نقطة بداية مفيدة لبناء نظام حوكمة الشركات، فإنها تركز علي الضوابط الداخلية، كما أنها تستهدف أساسا الشركات المقيدة بالبورصة، والتي تعمل في نطاق بيئة قانونية وتنظيمية فعالة بها قدر كاف من المنافسة. وكثير من الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية، علي أية حال، إما ليس لديها بورصات للأوراق المالية وإما أن بها أسواق مالية مازالت في بداياتها، وفضلا عن هذا، ففي كل الاقتصادات أو الصاعدة أو الانتقالية تقريبا يلاحظ أن مجموعة التشريعات التي توفر الإطار القانوني والتنظيمي الأساسي والبيئة التنافسية التي تنشأ بذاتها نتيجة لذلك (والتي يطلق عليها الضوابط الخارجية) إما أنها ضعيفة أو غير موجودة وبدون هذا الإطار القانوني والتنظيمي فإن الضوابط الداخلية – مهما كانت جودة تصميميها – لن يكون لها سوي أثر ضئيل. وتوفر هذه التشريعات ملعبا ممهدا كما تضمن تنفيذ الإجراءات الداخلية لحوكمة الشركات التي تتبعها المنشآت، وأن الإدارات مسئولة أمام أصحاب الشركة وأمام أصحاب المصالح الآخرين.

إطار (١-٥)

> " ولكن في جميع الأحوال، تعتبر الثقة عنصرا أساسيا للتفاعل الإيجابي بين أي منظمة وكافة الأفراد التي تؤثر فيهم نواحي نشاطها – أصحاب المصالح فيها. فيها ويقتضي الأمر رسم نظام الحوكمة وتشغيله بحيث يؤدي إلي تسهيل بناء الثقة والمحافظة عليها."
>
> *معهد المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية والأخلاقية، المملكة المتحدة.(www.accountability.org.uk)*

الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات الفعالة

نورد فيما يلي وصفا لمجموعة المؤسسات والتشريعات التي يتطلب الأمر وجودها كي يكون للضوابط الداخلية لحوكمة الشركات أثر ملموس. ويقوم الوصف علي أساس مناقشات مائدة مستديرة مع أعضاء لجنة عمل المركز الدولي للمشروعات الخاصة لبحث موضوع حوكمة الشركات، وعلي أساس الخبرة الواسعة للمركز في تشجيع حوكمة الشركات في جميع أنحاء العالم. ومن الواضح، أن كل دولة تحتاج إلي تقييم نواحي الضعف بها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لعلاجها. ويتم رسم القائمة الناشئة عن ذلك لتوجيه الجهود إلي الاتجاه السليم، وحتى يتم إنشاء الهياكل التي تسمح بقدر جيد من الحرية في إطار من حكم القانون. وحينئذ يمكن لتلك الترتيبات أن تصنع الأساس لبناء الثقة – التي هي العنصر الأكثر أهمية في قيام منشآت الأعمال الفعالة.

حقوق الملكية

وأحد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد ديمقراطي قائم علي أساس السوق ولوضع إجراءات في تعمل في حوكمة الشركات هو نظام حقوق الملكية الذي ينشئ حقوق الملكية الخاصة. فإن من الأمور الأساسية أن تصنع قوانين حقوق الملكية ولوائحها معايير بسيطة وواضحة تحدد علي وجه الدقة من يملك ماذا، وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق (عن طريق العمليات التجارية مثلا)[٩]، ومعايير لتسجيل المعلومات (مثل الملاك القانونيين

للعقار، وما إذا كان العقار مستخدما لضمان قرض وما إلي ذلك) بطريقة مرتبة زمنيا وذات تكلفة معقولة، ي قاعدة بيانات متكاملة ويمكن وصول الجهور إليها. وسيرفض المستثمرون تقديم رؤوس الأموال إلي المنشآت دون أن تكون هناك نصوص قانونية نافذة بشأن حقوق الملكية[١٠].

وفي هذا الصدد، فإن هناك نوعان من التشريع. النوع الأول هو التشريع الذي يعطي للشركات شخصية قانونية عن طريقة الاعتراف بوجودها كأشخاص "قانونية" مستقلة عن أصحابها، ويحدد متطلبات النظام الأساسي للشركة، وتبيين جدود التزامات أصحاب الشركة بقيمة مايملكونه في الشركة والنوع الآخرين التشريعات يسمح بإنشاء الشركات المشتركة.

قانون العقود

لن يمكن إجراء سوى القليل جدا من العلميات التجارية وغيرها ما لم يكن هناك تشريع ولوائح تضمن سلامة العقود ونفاذها. ومن الأمور الأساسية أن تعمل هذه التشريعات علي حماية الموردين والدائنين، وأصحاب الأعمال والعمال وغيرهم.

قطاع مصر في جيد التنظيم

يعتبر وجود نظام مصرفي صحي وسليم أحد الركائز الأساسية المطلقة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع الشركات. ويوفر القطاع المصرفي رأس المال اللازم والسيولة لعمليات الشركات ونموها. ويعتبر وجود الحوكمة الجيدة في النظام المصرفي أمرا هاما بصفة خاصة في الدول النامية، حيث تقوم البنوك بتوفير معظم التمويل وفضلا عن هذا، فإن تحرير الأسواق المالية قد أدي إلي تعريض البنوك لقدر أكبر من التذبذبات وإلي مخاطر ائتمانية جديدة.

وقد أثبتت أزمات شرق آسيا وروسيا، أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية والهروب الضخم لرءوس الأموال يمكن أن يدمر الاقتصادات القومية بشكل خطير. ولذا، فإن وجود إطار يعزز ويدعم وجود نظام مالي مرن مع تميزه بالأمن والسلامة في نفس الوقت يعتبر أمرا حاسما، علي قدر كبير من الأهمية أما ما يحتاج إلية الأمر في هذا الصدد، فهو وجود شروط ومتطلبات رشيدة وممارسات فعالة للإشراف المصرفي. ويقدم لنا بنك التسويات الدولية ((BIS) Bank for International Settlements) بعض مجموعات من المعايير وأفضل الممارسات التي يمكن تطويعها وفقا للنظم القومية المختلفة بما يؤدي إلي تمهيد ملعب مستو سليم. ويقدم الإطار المقترح الجديد لكفاية رأس المال (الإطار) قدرا أكبر من الأساليب القياسية، ذات مرونة أكبر، لتقييم مدي كفاية رأس المال، والمخاطر، حتى يتم التوفيق بين المتطلبات القانونية والتنظيمية لرأس المال وبين المخاطر التي يتعرض لها. ويقوم الإطار المقترح علي أساس ثلاثة أعمدة :(أ) حد أدني لرأس المال المطلوب (ب) استعراض إشرافي لعملية التقييم الداخلي للمؤسسة ومدى كفاية رأس مالها.(ج) الاستخدام الفعال للإفصاح لتقوية ودعم انضباط السوق باعتباره مكملا للجهود الإشرافية (للحصول علي معلومات تفصيلية عن الإطار يرجى الدخول إلي موقع بنك التسويات الدولية علي شبكة الإنترنت. (www.bis.org) وتقدم تلك الأعمدة معا آليات هامة لضمان قيام البنوك بإدارة رأس المال بطريقة مسئولة ذات كفاءة، كما أنها تتمتع بالسلامة المالية. هذا، فضلا عن أن كل عمود يدعم وجود حوكمة أفضل في داخل قطاع الشركات.

أ- الحد الأدنى لرأس المال المطلوب

يوفر العمود الأول، الخاص بمتطلبات الحد الأدنى لرأس المال، للبنوك وللمشرفين علي البنوك نطاقا من الأدوات التي تهيئ لهم دقة تقييم الأنواع المختلفة من المخاطر، بحيث يكون لدي البنك قدر كاف من رأس المال لتغطية هذه المخاطر.

ب - الاستعراض الإشرافي لعملية التقييم الداخلي للمؤسسة ومدى كفاية رأس مالها

لا يعتبر تحديد درجة الدقة في تقدير متطلبات رأس المال مفيدا إلا إذ تم الالتزام بتلك المتطلبات. ومن أجل هذا تكون لدي كل بنك مجموعة من السياسات والإجراءات لضمان كفاية المطلوب من رأس المال علي وجه الخصوص، وسلامة إدارة البنك بصفة عامة. وتتضمن هذه الإجراءات القيام بمخاطرات ائتمانية، مع فعالية الإشراف، وانضباط كبار المقترضين، والالتزام بالقواعد المتشددة للمراجعة، وفي النهاية، فإن نتائج هذه العمليات الداخلية هي التي يعول عليها - ويعتمد ذلك علي عاملين :

١- الأول هو الحوكمة الفعالة لدي المقترضين، والذين غالبا ما يكونون من بين منشآت الأعمال، وهنا يحتاج البنك إلي معلومات عن ظروف المنشأة حتى يتمكن من تقييم المخاطر بطريقة سليمة. ويتطلب هذا أن تكون لدي الشركة دفاتر قانونية موثقة تجري مراجعتها بدقة، ويتاح للبنك الإطلاع عليها وبمعني آخر ، فإن المنشآت تحتاج إلي وجود نظام جيد لحوكمة الشركات بها. والبنوك التى تقوم بإقراض الشركات تحت مظاهر خادعة مزيفة، أو إلى المنشآت التى تمارس الغش والتزوير، يمكن أن تعانى إلى حد كبير عندما تتعثر المنشأة فى سداد التزاماتها (ومثال ذلك ما حدث مؤخراً للبنوك التى قدمت قروضاً إلى شركة إنرون). ولهذا يتزايد اشتراط البنوك لضرورة وجود ممارسات سليمة لحوكمة الشركة قبل تقديم الائتمان.

٢- ترتكز فائدة العمليات الداخلية فى البنك أيضا على آليات الإشراف الفعالة التى تضمن الالتزام. والعمود الثانى وهو عملية الاستعراض الإشرافي يهدف إلى مجرد عمل ذلك. ويقوم المشرفون، على أساس مجموعة من المعايير، باستعراض العمليات الداخلية للبنك، كى يحددوا مدي قدرة هذه الإجراءات علي تقدير كفاية الاحتياجات الرأسمالية بالنسبة إلى التقييم الدقيق للمخاطر.

وعلاوة على المعايير الجديدة التى تعتبر جزءاً من الإطار، فقد قامت لجنة بازل للإشراف المصرفى بوضع مشروع شامل لنظام إشراف مصرفى فعّال تحت عنوان "المبادئ الأساسية للإشراف المصرفى "Core Principles for Effective Banking Supervision" وتشرح "طريقة وضع هذه المبادئ الأساسية "Core Principles Methodology" كيفية تنفيذ وتقييم المبادئ.

جـ-الاستخدام الفعال للإفصاح لتقوية ودعم انضباط السوق باعتباره مكملا للجهود الإشرافية

وهذا العمود الثالث للإطار الجديد يساند ويدعم العمودين الآخرين عن طريق تقوية ودعم متطلبات الإفصاح ومن ثم تعزيز انضباط السوق. والطريقة الوحيدة التى يمكن بها للمشاركين فى السوق تقييم مدى سلامة تعاملاتهم مع البنوك هى مدى فهمهم وإمكان حصولهم على صورة تقييم البنك للمخاطر ووضع كفاية رأس المال بشكل منتظم. ويعمل الإفصاح المنتظم عن هذه المعلومات على انضباط البنوك، نظراً لأن المشاركين فى السوق سيتجمعون حول البنوك ذات

الممارسات السليمة والتى تتمتع بالسلامة المالية. كما أن المشاركين في السوق سيتجنبون البنوك التي تتحمل مخاطر مفرطة بدون مخصصات رأسمالية كافية، وربما أيضا يتجنبون تلك البنوك التي لا ترغب في تحمل مخاطر كافية لتظل محتفظة بقدرتها التنافسية.

ومن الممكن أيضا أن يؤدي الإفصاح عن تقييمات البنوك للمخاطر إلي تحسين حوكمة الشركات. كما يوفر ترتيب البنوك للشركات حسب درجة المخاطر معلومات هامة عن السلامة المالية للشركة. ويمكن للمساهمين استخدام هذه المعلومات للضغط علي الإدارة لإجراء تغييرات أو لمعاقبة الإدارة عن طريق تحويل رءوس أموالهم إلي مكان آخر.

وبالمثل ،فإن الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بهيكل ملكية البنوك، والعلاقات فيما بينها وبين المنشآت الأخرى أو القطاع العام يدعم جودة الحوكمة في البنوك والشركات، ويساعد علي منع الأخطار المعنوية والانهيارات المالية. وقد عاني كثير من الدول النامية من الأزمات المالية التي نبعت من عدم الإفصاح عن عمليات لم يتم إجراؤها بعيدا عن الشركة ذاتها. وتتضمن الأمثلة عمليات الإقراض الضخمة والمتكررة والمباشرة أو المرتبطة من جانب البنوك إلي منشآت تعمل ضمن مجموعة البنك ولم تكن مؤهلة للائتمان. وعندما يحدث ذلك علي نطاق واسع فإن الأثر يمكن أن يكون كبيرا مثل أي صدمة اقتصادية أخري. واختصار فإنه ينبغي علي الأقل الإفصاح عن الارتباطات بين الحكومة والبنوك والشركات (حتى يمكن للمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة أن يعبروا عن رد الفعل لديهم طبقا لذلك)، وقد يكون من الأفضل، التخلص منها. وبالمثل فإن هناك جدلا متزايدا حول ما إذا ينبغي علي الدول النامية أن تطلب الفصل بين نواحي النشاط الاستثماري والتجاري في البنوك[١١].

آليات الخروج من الاستثمار : الإفلاس ونزع الملكية

لما كان من غير المتوقع نجاح كافة محاولات الشركات، فإن وجود تشريع يضع آليات منظمة للخروج تحقق تصفية عادلة متساوية، يعتبر أمرا أساسيا حتى يمكن تصفية الاستثمارات وإعادة تخصيصها لمشروعات منتجة قبل أن تتبدد تماما. وما يتطلبه الأمر هنا هو وضع القوانين واللوائح التي تطلب من المنشآت المالية وغير المالية أن تلتزم بمعايير الإفصاح الدقيق المنتظم فيما يتعلق بديونها والتزاماتها، إلي جانب قوانين وإجراءات تسمح بسرعة وكفاءة إجراءات الإفلاس ونزع الملكية تحقق المساواة بين الدائنين وأصحاب المصالح علي حد سواء ويعتبر نقص الشفافية فيما يتعلق بالشركة وديون البنوك أحد العوامل الهامة الكامنة وراء الأزمات المالية في شرق آسيا والاتحاد الروسي. وفضلا عن هذا فإن نقص أو عدم تنفيذ الإجراءات الكافية بشأن الإفلاس ونزع الملكية قد سهل انتشار عمليات نهب الأصول علي نطاق واسع من جانب الداخليين في الشركات.

وجود أسواق سليمة للأوراق المالية

تتميز أسواق الأوراق المالية ذات الكفاءة بأنها تعاقب الداخليين بسرعة عن طريق إرسال الإشارات السعرية، والسماح للمستثمرين بتصفية استثماراتهم بسرعة وبقليل من التكلفة. ويؤثر هذا علي قيمة أسعار أسهم الشركة وعلي إمكانية حصول الشركة علي رأس المال. ويتطلب سوق الأوراق المالية الذي يتصف بكفاءة العمل مايلى :

- وجود قوانين تحكم كيفية إصدار الشركات للأسهم والسندات، وتداولها، وتنص علي مسئوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق (السماسرة، والمنشآت المحاسبية

ومستشاري الاستثمار) والتي تقوم علي أساس الشفافية والعدالة. ومن المهم بصفة خاصة وجود القوانين واللوائح التي تحكم عمل صناديق المعاشات والتي تسمح بقيام صناديق الاستثمار المفتوحة بدون حدود.

- وجود متطلبات للقيد في بورصات الأوراق المالية تقوم علي أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديد. مع وجود سجلات مستقلة للأسهم، وهو ما قد يكون مفيدا في هذا الصدد.
- وجود قوانين تحمي حقوق مساهمي الأقلية (أنظر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات (www.oecd.gov)
- وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية تضم منظمين مستقلين مؤهلين ذوي سلطة تمكنهم من تنظيم عمليات الأوراق المالية الخاصة بالشركات وتنفيذ قوانين الأوراق المالية.

وقد قامت المنظمة الدولية للجان الأوراق (IOSCO) بوضع سلسة من المعايير المفيدة لإنشاء أسواق للأوراق المالية تتسم بالعدالة والكفاءة والسلامة. ويمكن الحصول على هذه المعايير من الموقع (www.iosco.org)

الأسواق التنافسية

يعتبر وجود الأسواق التنافسية أحد العناصر الهامة فى الرقابة الخارجية على الشركات، والتى ترغمها على تحقيق الكفاءة والانتاجية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية. ويؤدى نقص وجود الأسواق التنافسية إلى تنبيط عزيمة الإقدام على تنظيم الأعمال، ويعزز تحصين الإدارة والفساد، ويؤدى إلى خفض الانتاجية. ولهذا السبب فإن من الأمور الحاسمة أن تؤدى القوانين واللوائح إلى إنشاء بيئة تجارية تتسم بالوضوح وتكون تنافسية فى ذات الوقت.

ويمكن للحكومات :

- إزالة عوائق الدخول إلى الأعمال.
- إصدار القوانين الخاصة بالمنافسة، والمناهضة للإحتكار.
- إلغاء العوائق الحمائية، بما فى ذلك حماية الاحتكارات.
- إلغاء نظم المعاملة التفضيلية مثل: الإعانات والحصص والإعفاءات الضريبية.
- إنشاء أولويات تجارية واضحة.
- إزالة القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبى المباشر والصرف الأجنبى.
- تخفيض تكلفة إنشاء وتشغيل منشأة أعمال رسمية[١٢].

وتوفر منظمة التجارة العالمية WTO (www.wto.org) ومنظمة العمل الدولية ILO (www.ilo.org) معايير مفيدة لإنشاء بيئة تجارية تنافسية وتحقق المساواة.

إطار (١-٦)

التدمير الخلاق : أهمية آليات الخروج

– مقتطفات من المائدة المستديرة التى عقدت برعاية مركز المشروعات الدولية الخاصة مع خبراء حوكمة الشركات.

" إننى كاستشارى لوزارة المالية الكورية بعد الأزمة الآسيوية. وجدت أن من الأمور المثيرة جداً، استمرار معارضة تفعيل آليات التصفية مثل الإفلاس ونزع الملكية. أن لك الحق فى ان تذهب حتى الحافة، وعندئذ وفى نهاية الآمر تتدخل الحكومة وتقوم بعمل شئ ما فى مكان ما. ومن المفهوم أن هناك صعوبة عندما تذهب إلى دولة لتشجيع سياسة بأنك ببساطة ستقوم بتنظيم وإنشاء آلية يمكن للأفراد عن طريقها (أ) التهرب من ديونهم (ب) البدء من جديد. ومع ذلك فإن هذه الآليات تستهدف، وبصفة عامة، القيام بتحرير الموارد لإعادة تخصيصها، وذلك عندما يتدهور الموقف بشكل خطير. والأمر الأساسى هو إيجاد طريقة منظمة لإنشاء آليات التصفية فى خلال فترة قصيرة من الزمن"

السفير جون بون
رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذى المسئول
لشركة جلوبال نت بارتنرز
والرئيس السابق لشركة مودى لخدمات المستثمرين
ورئيس مجلس إدارة مركز المشروعات الدولية الخاصة

"فى عملنا، لا نرى سوى التغير فى السيطرة على تلك الشركات، عندما يزداد حجم ديونها التى ارتبطت بها عما يمكنها نحمله من التزامات، ومن ثم تجرى عملية لإعادة الهيكلة تؤدى إلى تدفق حقوق الملكية"

دان كونيجسبرج

محلل سابق، خدمات المساهمين المؤسسيين

" لابد أن يكون هناك قدر معين من السماح بالتذبذب، وعندما تصل الأمور إلى النهاية، بموجب حكم الإفلاس، فإن هناك من يخسر، وهناك من يربح كثيراً، وهذا من الأمور التى يصعب جداً القيام بها فى مجتمع ليس لديه الاستعداد لذلك "

مايك لوبرانو

أخصائى أول فى سوق الوراق المالية مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

أسواق الاستيلاء على المنشآت

يتمثل أحد العناصر الحيوية الأخرى فى بيئة الأعمال التجارية التنافسية فى وجود سوق لانضباط الشركات. ويقوم هذا السوق بمعاقبة الداخليين، ويشجعهم إما على تحسين أداء المنشأة أو التعرض لخطر ضياع سيطرتهم عليها عن طريق الإفلاس، باعتباره النتيجة النهائية لتصرفاتهم. وهو ما يعنى أن المنشآت أو المستثمرين يمكنهم، فى ظل ظروف معينة، أن يسيطروا على منشأة منخفضة الأداء على أمل أن إدارتهم لها بأنفسهم، ستؤدى إلى تحقيق قيمة إضافية لها. وفى هذه الحالة، لابد من وجود قوانين معينة، وكذلك قواعد تنفيذية محددة واضحة. (مثل

تلك التى تحكم عمليات الاستيلاء والتسابق إلى جمع التوكيلات)* حتى لا تتمكن الإدارة من تأخير أو إطالة أمد محاولة الاستيلاء.

وقد يواجه إنشاء أسواق فعالة لعمليات الاستيلاء معارضة شديدة حتى فى الاقتصادات المتقدمة الراسخة. وقد كان هذا هو ما حدث بصفة خاصة عندما واجهت الشركات عمليات استيلاء عدوانية أو عروضا بالاستيلاء عن طريق شركات أجنبية أو أفراد أجانب. وفى خلال السنوات الإثنتى عشرة الماضية كانت اللجنة الأوروبية تناضل كى تتم الموافقة على دستور لعمليات الاستيلاء فى جميع أرجاء أوروبا. والذى يمكن أن يمهد الطريق أمام عمليات الاندماج والاستحواذ عبر الحدود. وقد لقيت إحدى المحاولات فى هذا الصدد فى العام الماضى، معارضة شديدة من الشركات الألمانية التى قالت إن الفشل فى منع استخدام الأسهم ذات حقوق التصويت الخاصة – بما فى ذلك حق الاعتراض على علميات الاستيلاء – يضر بمصلحة الشركات التى ليست لديها هذه الحقوق. وفضلا عن هذا، فإن هذه الحقوق قد تستخدم لتحصين إدارة الشركة من قابلية المحاسبة على المسئولية، ويجرى فى الوقت الحاضر الانتهاء من وضع دستور جديد يقضى بإيقاف حقوق التصويت الخاصة فى أثناء عمليات الاستيلاء وينص على أسعار عادلة للأسهم الخاضعة للإستيلاء، وقد حصل على تأييد مبدئى من القادة الألمان ومن المسئول عن السوق الداخلية الأوروبية.

ويعتبر إنشاء أسواق منظمة وشفافة لعمليات الاستيلاء أمراً حاسماً لإتمام عمليات الاندماج والاستحواذ، لأغراض اقتصادية لها وجاهتها، بطريقة عادلة بالنسبة لجميع أصحاب المصالح. وعادة ما يؤدى التنافس السليم على عملية الاستيلاء وكذلك علي عمليات الاستحواذ والاندماج جيدة التنفيذ إلى تدعيم وتقوية حوكمة الشركات عن طريق تحسين الإدارة الداخلية للشركة. وبذلك تقدم مزايا اقتصادية أكبر للخارجيين والدائنين وبدرجة تفوق ما قد تقدمه لو استمرت فى الأداء دون المستوى فى ظل الإدارة السابقة.

إجراءات خصخصة تتسم بالعدالة والشفافية

إن الطريقة التى تتم بها خصخصة المنشآت لا تؤثر فى هيكل الملكية فحسب، بل تعكس أيضا ثقافة الدولة الخاصة بالشركات. ومن ثم فإن وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة تنص على كيفية وتوقيت إجراء خصخصة الشركات يعتبر أمراً أساسيا. ومن الممكن أن تؤدى نظم الخصخصة السيئة إلى تخريب الاقتصاد والتأثير سلباً على بيئة ومحيط الأعمال.

نظم ضريبية واضحة وشفافة

ينبغى إصلاح النظم الضريبية حتى تتميز بالوضوح والبساطة والدقة. وفى هذا الصدد، إن تعدد الإجراءات الخاصة بالتقارير المالية يسمح للمسئولين بممارسة قدر كبير من الاختيار الشخصى، وهو ما يهيئ لهم الانغماس فى الفساد ولذا يجب إلغاؤه. كما أن قوانين ولوائح الضرائب ينبغى أيضا أن تتطلب قدراً كافيا من الإفصاح عن البيانات المالية، وينبغى أن يجرى تنفيذها بصورة دائمة بفاعلية وفى أوقات محددة.

وجود نظام قضائى مستقل ويعمل بشكل جيد

يعتبر النظام القضائى المستقل الذى يعمل بشكل جيد، واحداً من أهم المؤسسات فى الاقتصاد الديمقراطى القائم على أساس السوق. ولا يمكن لأى من الإجراءات الضرورية التى تم

وصفها فيما سبق أو سيتم وصفها فيما يلى أن تحقق أى أثر ما لم يكن هناك نظام قضائى سليم يسهر على تنفيذ القوانين باستمرار وبكفاءة وعدالة، ومن ثم يحافظ على حكم القانون[١٣] وفى هذا الصدد، فإن الآليات المذكورة فيما يلى يمكن أن تساعد على تقوية دعم الطاقات الإدارية الأساسية والقدرة على التنفيذ.

- اختيار هيئة الموظفين من بين العاملين المدنيين ذوى المؤهلات الجيدة.
- تعيين وترقية الموظفين بناءً على معايير مهنية قابلة للاختيار (بناءً على اختبارات موحدة).
- تقديم تدريب مهنى للعاملين المدنيين على أساس أحدث تكنولوجيا.
- دفع مرتبات مناسبة حتى يمكن جذب الأفراد المهنيين المؤهلين الأكفاء، ولمنع تقاضى الرشاوى.
- تقديم فرص لتثبيت الموظفين بناء على الأداء (وليس على أساس الانتخابات الدورية).

ويمكن أيضا تدعيم الهيئة القضائية عن طريق توفير الموارد المالية والفنية اللازمة لإدارة العملية القانونية بسرعة وكفاءة[١٤].

الاستراتيجيات المناهضة للفساد

يمكن تنفيذ إجراءات فعالة لمناهضة الفساد عن طريق تحديد النصوص القانونية والتنظيمية والتنسيق فيما بينهما، وتوضيح القوانين الخاصة بتضارب المصالح واتباع وتنفيذ دستور منظمة الشفافية الدولية بشأن التوريدات الحكومية، (Transperancy International's Government Procurement Code) واتباع والالتزام باتفاق منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية المناهض للرشوة OECD'S Anti-Bribery Convention[١٥].

إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية

من الضرورى إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية التى أصبحت مفرطة فى البيروقراطية وصارت غير ذات كفاءة. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق التنسيق بين إجراءات العمل الداخلى فى تلك الأجهزة مع تبسيطها، وتقييم أداء هذه الأجهزة بانتظام طبقا لمعايير واضحة ومحددة تماما. وتنفيذ إجراءات لتحسين الأداء الضعيف فوراً وبشكل شامل فى الجهات التى تحتاج إليه. وعلى سبيل المثال. فعندما يتم احتجاز السلع المصدرة والمستوردة لفترات طويلة فى الموانئ المملوكة للحوكمة، عن طريق السلطات الجمركية، ترتفع التكلفة على القائمين بتلك الأعمال وتنخفض القدرة التنافسية لتلك السلع. وفضلا عن هذا يزداد الإغراء لطلب ودفع الرشاوى للإسراع بالإجراءات.

تقوية ودعم الطاقة الإدارية وطاقة التنفيذ للأجهزة الحكومية

فى هذا الصدد يمكن للآليات التالية أن تساعد على تقوية واستمرار الطاقات الإدارية وطاقة التنفيذ:

- صقل وتهذيب هيئة للموظفين من بين العاملين المدنيين المؤهلين جيداً.
- تعيين وترقية الموظفين على أساس معايير مهنية قابلة للاختيار (بناء على اختبارات نمطية موحدة).

• تقديم تدريب مهنى للعاميلن المدنيين على أساس أحدث تكنولوجيا.

• دفع مرتبات مناسبة حتى يمكن جذب الأفراد المدنيين المؤهلين الأكفاء، ولمنع تقاضى الرشاوى.

• تقديم فرص لتثبيت الموظفين بناء على الأداء (وليس على أساس الانتخابات الدورية).

ويمكن أيضا تدعيم الأجهزة الحكومية عن طريق توفير الموارد الآلية والفنية اللازمة لتنفيذ القوانين وتطبيقها بسرعة وكفاءة.

إنشاء آليات روتينية للمشاركة

يتطلب إنشاء الإطار المؤسسى لحوكمة الشركات، حتى تثبت جذورها، إصلاح كثير من القوانين واللوائح الموجودة ووضع قوانين ولوائح جديدة بدلا منها. وحتى يمكن ضمان أن يعمل الإطار الجديد على خلق ملعب ممهد ،فإنه يجب أن تكون لدى المواطنين الفرصة للمشاركة فى تشكيل هذا الإطار ومن الأمور الأساسية إنشاء آليات روتينية للمشاركة فى عملية وضع السياسة على أساس يومى. ويقدم إعلان صنعاء مجموعة من الإجراءات التى تهدف لتعزيز درجة المشاركة العامة فى وضع السياسات والعمليات التشريعية. (للحصول على النص الكامل لإعلان صنعاء) انظر. (www.cipe.org)

تشجيع قيام جهاز إعلامى ذى خبرة وقدرة على الاستقصاء

حتى يمكن مراقبة وتتبع أداء المديرين، فإن المستثمرين والدائنين والعاملين وغيرهم يحتاجون إلى معلومات عن القرارات التى يتخذها المديرون وأعضاء مجلس الإدارة وعن أداء المنشأة. وعلى النقيض من أعضاء مجلس إدارة الشركة، فإن أصحاب المصالح وصغار المستثمرين ليس لديهم الوقت أو الموارد لتجميع وتحليل المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات السليمة. وهنا يأتى دور جهاز الإعلام، وخاصة الإعلام المالى، إذ يعتبر وجود مجتمع صحفى قوى ذى خبرة ويمتلك المعلومات أمراً أساسياً بالنسبة لصغار المستثمرين وبالنسبة لأصحاب المصالح الآخرين فى المجتمع، بما فى ذلك الموظفين. كما يعتبر أيضا عنصراً حيوياً من عناصر المجتمع الديموقراطى.

دعم وتقوية وكلاء بناء السمعة

وكلاء بناء السمعة هم أفراد أو جماعات تعمل على سد فجوة المعلومات بين الداخليين والخارجيين. وهم يقومون بهذا العمل عن طريق السعى لجمع وتوفير تلك المعلومات للخارجيين عن أداء الداخليين وعن المنشآت، وعن طريق وضع معايير مهنية عالية، ثم يقومون بالضغط، وأحيانا يقومون بفرض عقوبات، للمحافظة والالتزام بتلك المعايير. ولهذا السبب، فإن من المهم توفير التدريب الضرورى والبيئة اللازمة التى يمكن أن يزدهر فيها عمل أولئك الوكلاء. وتتضمن أمثلة وكلاء بناء السمعة:

• جهات ذاتية التنظيم مثل خبراء المحاسبة والمراجعة.

• جهاز الإعلام (سبق ذكره أعلاه).

• القائمون بالعمل فى بنوك الاستثمار وفى تحليل حوكمة الشركات.

- المحامون.
- أجهزة التصنيف الائتماني.
- نشطاء المستهلكين.
- خبراء البيئة.
- نشطاء المستثمرين والمساهمين مثل المؤسسات الاستثمارية[١٦] وأصحاب رأس المال المخاطر.

وكل من أولئك الأفراد أو الجماعات لديه نوع خاص من الخبرة، ولديه الموارد والمسئوليات للقيام بالرقابة المكثفة التى تؤدى إلى سد الثغرة فى المعلومات بين الداخليين والخارجيين.

مجتمع نشط للأعمال قائم على أساس النزاهة

يمكن لأعضاء القطاع الخاص – مثل اتحادات العمال والغرف التجارية أن يلعبوا دوراً هاماً، بل ويقومون بهذا الدور فعلاً في كثير من الدول، في تشجيع حوكمة الشركات عن طريق وضع دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم علي أساس العدالة والوضوح، والشفافية وقابلية المحاسبة عن المسئولية، والمسئولية. وقد عمل مركز المشروعات الدولية الخاصة ومازال يعمل مع عديد من منظمات القطاع الخاص حول العالم لوضع وتنفيذ مجموعات من أفضل الممارسات المحلية للأعمال (للحصول علي معلومات أكثر عن هذا الموضوع : (ww.cipe.org

وبالإضافة إلي هذا، فإن مبادئ سوليفان العالمية Global Sullivan Principles تقدم توصيات قيمة للأعمال تهدف إلي تعزيز قيام بيئة أكثر شفافية ومسئولية ومساواة وقابلة للمحاسبة (للحصول علي النص الكامل لتلك المبادئ www.cipe.org).

علاقات سليمة مع أصحاب المصالح، لمصلحة المنشأة

هناك فكرة خاطئة وهي أن هدف تحقيق الأرباح يتعارض مع رعاية شئون أصحاب المصالح (أصحاب المصالح يضمون الموظفين، والدائنين والموردين والعملاء وخبراء البيئة وأعضاء المجتمع بصفة عامة) وقد أظهرت بعض من أكثر الشركات نجاحاً في العالم أن الأمر ليس بهذه الصورة علي الأطلاق لكثير من الأسباب:

أن العمل بوضوح، ومسئولية، وشفافية مع القابلية للمحاسبة تجاه كل من المساهمين وأصحاب المصالح، يقوم بأكثر من مجرد تحسين سمعة الشركة وأجتذاب المستثمرين – إذ أنه يعطي للشركة ميزة تنافسية. والمنشآت تعتمد علي أصحاب المصالح كي يقدموا لها سلسة من المدخلات الأساسية مثل السلع والخدمات في شكل عمالة وأجزاء وتوريدات وفقاً للأسس متوقعة. ويؤدي توقف توريد تلك السلع والخدمات إلي الحاق الضرر بقدرة الشركة علي العمل، وبيع منتجاتها وهكذا يمكنها البقاء علي قيد الحياة – علاوة علي تحقيق الأرباح. ومن ثم فإن صقل وتهذيب والمحافظة علي العلاقات الإنتاجية مع أصحاب المصالح يحقق أفضل مصلحة للشركة في الآجل الطويل.

وقد تعلم مديرو الشركات وأعضاء مجالس الإدارة بها هذا الدرس في السنوات الأخيرة ولكن بالطريقة الصعبة. وعلي سبيل المثال. فقد سعت بعض الشركات في أواخر الثمانينيات

وأوائل التسعينيات إلي تخفيض التكاليف عن طريق فصل كبار العاملين ذوي المرتبات العالية وتعيين موظفين جدد يتقاضون مرتبات أقل وأقل تدريباً وغالباً ما يحدث أن تهاوت إنتاجية تلك المنشآت، وعادت في نهاية الأمر إلي إعادة تعيين كثير من موظفيها السابقين كمستشارين وفي بعض الحالات، انتهي الأمر ارتفاع تكلفة التشغيل بالشركات عن مستواها السابق قبل الفصل الجماعي لموظفيها، مما حرمها من الاستفادة من أي وفر، وأدي إلي تخفيض الأرباح.

وعلي النقيض من ذلك، فإن المنشآت التي تعلم حق العلم أن العاملين بها هم من أصول الشركة ذات الأهمية، وتدفع إليهم مرتبات عادلة وتعاملهم معاملة سوية، وتقوم بالاستثمار في تدريبهم ستكون لديها قوة عاملة عالية المستوي تتميز بالالتزام ويمكنها التكيف مع تحديات العولمة وانتاج المنتجات ذات الجودة العالمية. كما أن العاملين من جانبهم، سيتعلمون مهارات أساسية جديدة ويتمتعون بوظائف مستقرة عالية الأجر.

كذلك فإن معاملة الشركة لأصحاب المصالح الآخرين مثل الموردين لها نفس الدرجة من الأهمية بالنسبة لأداء الشركة في الأجل الطويل. والمنشأة التي تخل بعقدها مع أحد الموردين أو تدفع أسعاراً غير عادلة لن تضر المورِّد وحده فحسب، بل أنها تدمر سمعتها ذاتها باعتبارها شريك عمل أمين يمكن الاعتماد عليه. وسيرفض الموردون الآخرون القيام بالعمل معها، ومن ثم يتهدد توريد بعض المدخلات الأساسية وفضلاً عن هذا فإن المنشآت التي تتحول عن التعامل مع الموردين علي أساس اعتبارات التكلفة فقط، قد تجد أن المنتج النهائي لها قد أصبح أقل جودة وأدني مستوي مماً قد يهدد مبيعاتها وسمعتها.

وباختصار، فإن المنشآت التي تتعامل بوضوح مع أصحاب المصالح، وتضمهم معها في جلسات التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، تقلل إلي أدني حد من مخاطر استخدام أصحاب المصالح لقوتهم في انتزاع الموارد من الشركة عن طريق تقاضيهم لمبالغ باهظة مقابل بعض المدخلات المتخصصة – وسواء أكانت تلك المدخلات عبارة عن أجزاء أو قطع غيار أم كانت معونة فنية – أو عن طريق الإخفاق في الالتزام بالتعاقدات. وسيدرك أصحاب المصالح سريعاً أن مصائرهم وأقدارهم تعتمد في جزء منها علي أداء المنشأة وبالمثل، فإن مديري الشركة وأصحابها سيدركون بسرعة أن أداء المنشأة يعتمد جزئياً علي العلاقات الجيدة مع أصحاب المصالح.

كذلك يمكن للعلاقات الصحية السليمة بين المنشآت وأصحاب المصالح أن تعمل علي زيادة الحصة السوقية للشركة. والعاملون (سواء كانوا ممن يعملون لدي الشركة، أو لدي الموردين أو البائعين) والذين يتلقون أجوراً جيدة، ويتمتعون بوظائف ثابتة أو عقود مستقرة، سيكون لديهم المال والحافز لشراء منتجات المنشأة ومن ثم يعملون علي زيادة قيمة الشركة وأرباحها.

وهناك طرق أخري يمكن بها للشركات أن تزيد من أرباحها في نفس الوقت الذي تقدم فيه مزايا لأصحاب المصالح. فالمنشأة التي توفر البنية الأساسية، والتعليم وبرامج التدريب تقدم موارد مفيدة للمجتمع ومن ثم سيكون هناك حافز لدي المواطنين المحليين وواضعي السياسات بدورهم، لرد الجميل عن طريق توفير مناخ ملائم للعمل من ناحية القوانين واللوائح. وهو ما يمكن أن يخفض إلي حد كبير من تكاليف تشغيل المنشاة، ويعمل علي تعزيز قدرتها التنافسية وعلي زيادة أرباحها.

والخلاصة، أن التوجه نحو الاهتمام بأصحاب المصالح وتعظيم الأرباح يمضيان معاً في نفس الاتجاه. والاستراتيجيات الناجحة للشركات إنما تقوم علي أساس هذه الأهداف المزدوجة. وكما أشارت خبيرة الاستثمارات المالية باتريشيا أ. سمول " : Patricia A. Small فإن العناية والأرباح يمضيان معاً متلازمين مع نمو الإنتاجية ويمكن أن نقول ذلك بطريقة أخري وهي أن العناية والأرباح يتلازمان مع الاستخدام الحكيم للرأس المال ".

علي أن تحقيق هذه الأهداف يدعو أعضاء القطاع الخاص إلي ممارسة القيادة، وإلي إرساء القدوة عن طريق التأكد من أن جميع نواحي نشاط وعلاقات الشركات يتم تناولها بوضوح وعدالة وبطريقة تتميز بالمسئولية والشفافية والقابلية للمحاسبة[١٧]

إطار (١-٧)

تتزايد التطورات السريعة في أفضل الممارسات والتي تتوجه نحو منهج شامل، وهو أحد أشكال الحوكمة التي تقوم علي أساس ترابط العلاقات مع أصحاب المصالح. ولا يعني هذا تخلي المنظمات عن مسئولياتها بالنسبة لنواحي نشاطها، ولكنه يعني استخدام القيادة لبناء علاقات مع أصحاب المصالح وتحسين كافة نواحي أدائهم. ... وبالفعل، فقد أثبتت الدراسات طويلة الأجل أن المزايا المالية المستقرة للشركات إنما تتركز علي القيم أكثر من تركزها علي الربحية قصيرة الأجل.

معهد المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية والأخلاقية،The Institute of Social and Ethical Accountability
المملكة المتحدة (www.accountability.org.uk)

تحديات حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية

تعتبر عملية إنشاء أو وضع أي من التشريعات أو المؤسسات التي سبق بحثها أمرا ضروريا ومثيرا للتحدي، وبدونها لا يمكن للأسواق الديموقراطية وحوكمة الشركات أن تتأصل وتثبت جذورها. ويعتمد مستقبل اقتصادات بأكملها علي مواجهة تلك التحديات. ويتطلب النجاح قيام القطاعين الخاص والعام بالعمل معا لإنشاء ووضع الأطر القانونية والتنظيمية وخلق جو من الثقة من خلال السلوك الأخلاقي والإشرافي.

وبينما تهدف مجموعة التشريعات التي سبق وصفها إلي أن تكون شاملة، فإن كل منطقة في العالم تمر بمرحلة مختلفة من مراحل إنشاء إطار ديموقراطي قائم علي أساس السوق، ووضع نظام لحوكمة الشركات. ومن ثم، فإن كل دولة أو اقتصاد لديه مجموعة التحديات الخاصة به. وتتضمن بعض التحديات العامة التي تواجه الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية ما يلي :

- إنشاء نظام حوكمة قائم علي أساس قواعد وأحكام (بدلا من قيامه علي أساس العلاقات.
- مكافحة المصالح الكامنة.
- تفكيك هيكل الملكية الهرمي الذي يسمح للداخليين بالسيطرة، وأحيانا، بنهب الأصول من المنشآت المملوكة ملكية عامة والقائمة علي أساس قدر ضئيل جدا من الملكية المباشرة، ومن ثم تترتب آثار ضئيلة لذلك.

- قطع العلاقات والارتباطات للمساهمات المشتركة بين البنوك، والشركات.
- إنشاء نظم لحقوق الملكية تحدد بوضوح وسهولة الملاك الحقيقيين، حتى لو كانت الدولة هي المالك (عندما تكون الدولة هي المالك، فإن من الأهمية توضيح الجهة أو الإدارة التي تتمتع بحق الملكية وما يصاحبه من حقوق ومسئوليات).
- عزل السياسة عن عملية اتخاذ القرارات وإنشاء حوائط عازلة بين الحكومة والإدارة في شركات المساهمة التي تكون الدولة فيها مساهما مسيطراً أو أغلبية والملكيات المركزة.
- صقل المعرفة والدراية الفنية.

حوكمة الشركات : ليست أمراً قاصراً علي القطاع الخاص

يتمثل أحد التحديات الهامة الأخرى التي تواجه الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية في غرس حوكمة الشركات في المنشآت العامة. وفي كثير من الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية تسهم شركات القطاع العام بالنصيب الأكبر في الناتج القومي الإجمالي، والعمالة والدخل واستخدام رأس المال وبقدر يفوق كثيراً ما تقوم به منشآت القطاع الخاص. وفضلاً عن هذا، فإن شركات القطاع العام غالباً ما تشكل السياسات العامة. ونتيجة لذلك، فإن غرس حوكمة شركات سليمة في داخل شركات القطاع يعتبر أمراً أساسياً للتنمية الاقتصادية والنمو والإصلاح.

ويصدق هذا حتى بالنسبة للدول التي تعتزم تنفيذ الخصخصة، أو ما زالت في منتصف العملية. ونبدأ القول بأن الشركات العامة لابد أن تتحول إلي شركات مساهمة قبل أن تجري خصخصتها. وأحيانا قد تكون عملية التحول هذه طويلة. وحتى بعد تحولها إلي شركات مساهمة، فقد يمضي وقت طويل قبل أن تستفيد الشركة الجديدة من نشاط أصحابها ومهارة مديرها. وفي نفس الوقت فإن الإدارة الجيدة للشركة ستضمن أن تجري إدارة موارد الشركة بكفاءة ووضوح، مما يعمل علي زيادة إنتاجية الشركة وعلي رفع قيمتها.

وهناك بعض السيناريوهات الأخرى التي تدعو إلي تطبيق ممارسات الحوكمة في داخل القطاع العام وعلي سبيل المثل فقد تئول إلي الشركات العامة السيطرة علي إحدى المنشآت التي كانت مملوكة ملكية خاصة فيما سبق عن طريق الدخول في شركة مشتركة. وفضلاً عن ذلك فإن بعض الوحدات أو المنشآت الاقتصادية العامة قد لا تتم خصخصتها علي الإطلاق، نظراً لأنها تعتبر حيوية بالنسبة للأمن القومي أو لحساسيتها من الناحية السياسية ومن الواضح أن هذه الشركات ستستفيد من حوكمة الشركات السليمة[١٨].

الإستراتيجيات الناجمة لغرس حوكمة الشركات في مختلف المناطق "الحكم الواحد لا يناسب الجميع"

يقوم كثير من المنظمات الدولية بتمويل مبادرات حوكمة الشركات التي تهدف إلي تنفيذ نماذج الدول المتقدمة في حوكمة الشركات. وفي أغلب الأحيان، إن لم يكن كلها، تفشل هذه المحاولات في غرس أو تحسين حوكمة الشركة نظراً لأن هذه النماذج لم يتم رسمها وفقاً للحقائق والتحديات المحلية. ونتيجة لهذا فإن المجموعات الوطنية غالبا ما تواجه بمهمة تطويع النموذج الدولي وفقاً للظروف المحلية.

ولهذا السبب، فإن مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) يتبع منهجاً مختلفا في تشجيع الحوكمة في الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية. وفي خلال بضع السنوات القليلة الماضية، قام مركز (CIPE) بتنظيم عدة مؤتمرات وندوات عمل عن حوكمة الشركات في مختلف مناطق العالم. وقد عملت هذه المؤتمرات والندوات علي تجميع أعضاء من مجتمع الأعمال ومن مراكز الفكر Think-Tanks والمشاركين في الأسواق كي يشكلوا معاً منهجهم الخاص بالنسبة لحوكمة الشركات في كل دولة علي حدة. وتعتمد الإستراتيجيات الخاصة علي النواحي التالي :

- هل لدي الحكومة اهتمام بالإصلاح ؟
- هل لدي الحكومة إدراك بالموضوعات ؟
- هل هناك مراكز قوي مستقلة عن الحكومة ؟
- هل هناك دواع موجودة للإصلاح : مثل بورصة الأوراق المالية، والتقديرات المعلنة عن مخاطر البنوك، دستور قانوني ،. .... وما إلي ذلك ؟
- وما هو مستوي الوعي العام ؟

المؤلفان

د. كاثرين ل. كوشتا هلبلينج Catherine L. Kuchta-Helbling : مسئولة برامج فى شركة Global Projects، ومسئولة عن الاستشارات والبحوث فى مركز المشروعات الدولية الخاصة فى واشنطن دى.سى. وقد قامت د. كوشتا –هلبلينج بالتدريس فى جامعة جون هوبكنز، وفى برنامج الدراسات الدبلوماسية بجنيف – سويسرا. كما قامت بإلقاء محاضرات فى جامعة جورج ماسون. وعملت قبل ذلك كباحث زائر فى المنتدى الدولى للدراسات الديمقراطية بالصندوق القومى للديمقراطية، حيث قامت بتحضير بحوث عن التحول السياسي والاقتصادى فى شرق أوروبا وأمريكا اللاتينية. كما عملت د. كوشتا هلبلينج أيضا كباحث زائر فى جامعة جورج تاون ومدرسة بول نيتز للدراسات الدولية المتقدمة بجامعة جون هوبكنز وجامعة جورج واشنطن. وكذلك عملت د، كوشتا كباحث وكمساعد تنفيذى لدراسة الأبعاد الإنسانية للبرنامج العالمى للتغير البيئى التابع للمجلس الدولى للعلوم الاجتماعية فى جنيف وكمساعد للبحوث والتدريس فى المعهد الجامعى للدراسات العليا الدولية فى جامعة جنيف حيث حصلت على درجة دكتوراة الفلسفة فى العلاقات الدولية والعلوم السياسية.

د. جون د. سوليفان John D. Sullivan : يعمل مديراً تنفيذياً بمركز المشروعات الدولية الخاصة، (CIPE) التابع للغرفة التجارية للولايات المتحدة منذ عام ١٩٩١. وفى عام ١٩٨٣ كان يعمل كمدير مساعد فى Bipartisan Democracy Program الذى أنشأ الصندوق القومى للديمقراطية، والذى يقوم بدوره بدعم مركز المشروعات الدولية الخاصة. وبمجرد إنشاء الصندوق القومى للديمقراطية ، عاد د. سوليفان إلى الغرفة التجارية للولايات المتحدة للمساعدة فى إنشاء مركز المشروعات الدولية الخاصة حيث قام بالعمل كمدير للبرنامج. وقبل ذلك عمل فى إدارة العلاقات العامة وقسم المشروعات الخاصة بالغرفة التجارية للولايات المتحدة. وقد شارك د. سوليفان فى لجنة إعادة انتخاب الرئيس فورد حيث عمل في إدارة البحوث فى النواحى الخاصة باستراتيجية الحملة الانتخابية، والاقتراع، وبحوث السوق. وقبل ذلك، عمل مع معهد البحوث الاقتصادية، ومكتب مشروعات الأعمال الخاصة بالأقليات (وزارة التجارة بالولايات المتحدة) فى لوس أنجلوس. وقد حصل د. سوليفان على درجة الدكتوراه في العلاقات العامة من جامعة بيتسبرج، وقام بكتابة عدة مقالات ونشرات عن انتقال وسط وشرق أوروبا إلى لديمقراطية، وحوكمة الشركات، والتنمية الديمقراطية القائمة على أساس السوق. كما قام د. سوليفان بالتدريس فى جامعة جون هوبكنز، وجامعة جورج ماسون.

ملاحظات

١- Rafael La Porta, Florencio Lopez De Silanes, Andrei Shleifer, and Robert Vishny, "Legal Determinants of External Finance," The Journal Of Finance 52 (July) 1997:1131 50.

٢- الفصل بين الملكية والإدارة (التحكم) : غالباً ما تشير إليه "مشكلة الأصيل والوكيل. والأصيل هنا تعني المستثمرين الذين يقدمون رأس المال، بينما ينظر إلي المديرين باعتبارهم وكلاء عن المستثمرين الذين يملكون الشركة.

٣- هذه الأمثلة مأخوذة من مقال جان تيرول Jean Tirole, "Corporate Governance", Econometrica 69(1/January)2001 : 2

٤- Pyramid ownership structures. for example, enable insiders at the top to extend their control over corporations and vast corporate assets with very little direct equity ownership in corporations lower down the pyramid.

٥- The latter is known as self-dealing. See Charles P. Oman, "Corporate Governance and National Development," OECD Development Centre, Technical Papers, No. 180,September 2001: 34. Available online at www.oecd.org/dev/publication/tpla.htm. This study was an outgrowth of the OECD Development Centre's Experts Workshop in 2.000 and Informal Policy Dialogue in 2001, sponsored in part by CIPE.

٦- Andrei Shleifer and Robert Vishny, "A Survey of Corporate Governance," The Journal of Finance 52 (2/June) 1997: 737.

٧- This list is drawn from a course for new directors developed by the Central European University and CIPE. See CIPE's Web site for more information (www.cipe.org).

٨- See, for example, Andrew Jack, "Oil Giant Bogged Down in Siberian Intrigue: BP Amoco's Stake in Sidanco Has Become a Litmus Test for Foreign Investment in Russia "The Financial Times, October 20, 1999.

٩- من الأمور الحاسمة أن تتلاءم القوانين واللوائح مع مفاهيم الجمهور وتفاهمه حول كيفية ملكية الأصول، واستبدالها. ولمعرفة أوسع عن الخطوات المحددة لكيفية تحقيق ذلك انظر. Hernando do Soto "The Myetsry of Capital, "New York: Basic Book ,2000:160

١٠- وعلاوة علي ذلك فإن نقص التشريعات الخاصة بحقوق الملكية تعوق الشركات في تحقيق اللامركزية، والتخصص، والتعاقد من الباطن مع الموردين المنافسين، وتقديم أقساط تأمين معقولة، واجتذاب الاستثمار الأجنبي والمحلي. كما يؤدي إلي تقييد استخدام الأساليب المركبة والمتداخلة لمزج الأصول مثل الشركات المساهمة أو الدخول في استثمارات وعقود طويلة الأجل تعتبر ضرورية لاقتصاديات الحجم. ونتيجة لذلك، فإن الاقتصاد لن يكون مسلحا بما يكفي للمنافسة عالمياً، كما أنه يخاطر بالانعزال عن الأسواق العالمية.

١١- For more information on this topic, see H. Blommestein and M. Spencer. "The Role of Financial Institutions in the Transformation to a Market Economy," International Monetary Fund Working Paper WP/93/75, 1993.

١٢- For specific strategies on how to lower the cost of registertring ; and running a formal business see Catherine Kuchta-Helbling, "Barriers to Participation: The Informal Sector in Emerging Democracies," The Center for International Private Enterprise, November 2001, www.cipe.org/efn/informalsector/papers/.

١٣- For a comprehensive overview of the challenges involved in creating an impartial and independent judiciary, see Pilar Domingo, 1999, "Judicial Independence and Judicial Reform in Latin America," in Andreas Schedler, Larry Diamond, and Marc F. Plattner, eds., The Setf-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies. Boulder, Co.: Lynne Rienner: 151-75.

١٤- بالإضافة إلي هذه المقترحات، فإن الوسائل البديلة لحل المنازعات خارج المحاكم ومن خلال التحكيم تعتبر إحدى الطرق لتخفيف العبء عن المحاكم والإسراع في حل المنازعات. وفي الدول التي يجري تنظيم التجارة بها بواسطة القانون المدني ولا تلتزم بالسوابق (بما في ذلك كثير من دول أمريكا اللاتينية) فإن القوانين واللوائح يمكن تغييرها بمرسوم، وهي ما يؤدي إلي إضعاف الاستقرار بدرجة كبيرة. ويقترح بعض الدارسين إنشاء نظام القابلية للمحاسبة الأفقية بدرجة أوسع أو وضع نظام للمراجعات والتوازنات لتقليل كثرة التغييرات الجذرية في الإطار القانوني والتنظيمي والإساءة العامة في استخدام السلطات الحكومية وللحصول علي معلومات أكثر. أنظر

" in Andreas Schedler, Larry Diamond, and Marc F. Plattner, eds., The Setf-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies. Boulder, Co.: Lynne Rienner, 1999

١٥- For a whole host of articles, and links about reducing (Corruption, please see CIPE's Web site (www.cipe.org). See also the Final Report on the Washington Conference on Corruption, "Fighting Corruption in Developing Countries and Emerging Economies: The Role of the Private Sector." That conference was sponsored by the U.S. Agency for International Development, PriceWaterhouseCoopers, and CIPE, and took place in February 1999.

١٦- قام نظام التقاعد للموظفين العموميين بولاية كاليفورنيا (CalPers) بوضع برنامج شديد النشاط لتشجيع حوكمة الشركات الجيدة. كما أنهم يقومون بالاشتراك مع صناديق معاشات أخري، باستخدام حجم استثماراتهم الضخم لاحداث التغيير. وقد قام صندوق تقاعد كاليفورنيا باتباع هذا المنهج حتى يمكنه أن يزيد من العائد علي استثماراته من خلال تأكده أن المنشآت تدار بطريقة جيدة، وأن استراتيجيات الشركات قد تم وضعها بعناية وتفكير. ولما كان تدفق استثمارات صناديق المعاشات يزداد يوما بعد يوم إلي الدول النامية، فإن المتوقع أن تطلب تلك الصناديق نفس الشيء من تلك الدول. ولدي Calpers موقع ممتاز علي شبكة انترنت يتضمن توصياته لتحسين حوكمة الشركات : (www.calpers-governance.org.)

١٧- For more information, see William S. Kanaga, "Corporations Must Act Ethically," Economic Reform Today 1, 1999. Available online at: www.cipe.org.

١٨- For more information about: the importance of corporate governance in public enterprises and for a copy of "The First Principles of Corporate Governance for Public Enterprises in India: Yaga Principles for PEs," October 2001, email to yaga@hdl.vsnl.net.in. See also the Private Sector Corporate Governance Trust Web site: www.corporategovernance.co.ke.

الفصل الثانى – ٢

دور مجالس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات

الخطاب الرئيسي

الاجتماع الأسيوي الثالث للمائدة المستديرة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المنعقد في سنغافورة، أبريل ٢٠٠١

بقلم: أيرا م.ميلليستاين، جي.دى

ليس هناك نظام واحد بعينه للحوكمة الجيدة للشركات يمكن تطبيقه في كافة الدول علي كافة المنشآت. إذ أن ممارسات الحوكمة تتباين فيما بين الشركات كما تختلف تبعا للظروف، وبشكل أعم، فيما بين الدول. حوكمة الشركات ينبغي أن تكون مرنة ومتطورة إلي جانب إتاحتها مجالا يمكن فيه للقطاع الخاص التحرك اختياريا لإدخال التحسين والتهذيب. إلا أن الواقع العالمي يقضي بأن ما يتطلبه السوق من حماية للمستثمرين والشفافية يفرض علي الدول والشركات أن تفحص نظم الحوكمة الخاصة بها – وأن تبدأ في تقديم التأكيدات التي يسعى المستثمرون والمساهمون للحصول عليها. ويتحقق الإصلاح إذا ما اقتنع القطاع الخاص أنه سيربح من الحوكمة الجيدة. وبينما يمكن للتشريعات واللوائح أن تعمل علي تشجيع وتوجيه الحوكمة الجيدة للشركات، إلا أن تنفيذها الفعلي لن يجرى في الواقع إلا عن طريق أولئك الذين يملكون ويوجهون ويديرون الشركات بالفعل. ومجلس الإدارة الذي يتمتع باستقلال التفكير والاهتمام هو ذلك الجزء من حوكمة الشركة الذى يضيف قيمة أكبر للشركة.

لماذا لا يحدث إصلاح الحوكمة؟ الإجابة هي أننا يجب أن نتوقف عن الكلام فيما بيننا، ولابد أن نشرك معنا القطاع الخاص.

وأنا أقوم حاليا برئاسة المجموعة الاستشارية لحوكمة الشركات في القطاع الخاص Private Sector Advisory Group (PSAG) في البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), والتي تتكون من أهم شخصيات الأعمال في المنطقة – والتي تمثل ما يناهز نحو ٥ مليار دولار من المؤسسات الاستثمارية – مثل كالبرز Calpers ومورجان Morgan وفيدلتي Fidelity وتمبلتون Templeton و TIAA-CREF كثير غيرها.

لقد تحدثنا في العام الماضي إلي القطاع الخاص في البرازيل، والاتحاد الروسي، وجمهورية التشيك، والأرجنتين، كما سنقوم بالحديث عن القطاع الخاص في سنغافورة. وقد تعلمت كثيرا من تلك القطاعات أكثر مما تعلموا هم مني. ولقد عرفت أنه ما لم نتمكن من العثور علي طريقة تحث القطاع الخاص وتحفزه، فإن الإصلاح لن يحدث.

وأظن أنني قد عثرت علي المفتاح وهو: الشره والمصلحة الذاتية. إن تقرير المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال Business Sector Advisory Group المقدم إلي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وكذلك مبادئ المنظمة التي أعقبته، تم التوصل إليهما عندما أقنعنا الهيئات العامة بالعلاقة بين أداء الشركات والحوكمة. ونحن الآن نحتاج إلى إقناع القطاع الخاص بالعلاقة بين الزيادة المحتملة في الثروة وحوكمة الشركات.

وسأشرح لكم كيف يمكن للمصلحة الذاتية أن تحث القطاع الخاص علي قبول إصلاح حوكمة الشركات والمشاركة فيه.

- إن حوكمة الشركات ليست هدفا في حد ذاتها، فهي لا تتعلق بعملية رقابة إجرائية شكلية،أو بالالتزام الدقيق بإرشادات خاصة بحوكمة الشركات، أو بملاحظة ومراعاة سلوك إداري. إن ما تهدف إليه هو تحسين أداء الشركات وضمان حصولها علي رأس المال بتكلفة معقولة. إن المقصد النهائي من حوكمة الشركات هو تحقيق أفضل أداء تنافسي يمكن للشركة أن تحققه في نطاق بيئتها الاقتصادية إلي جانب تمكنها من الحصول علي رأس المال المطلوب لتحقيق النمو والتطور.

- هناك علاقة بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادى للشركة إذ أن الشركات التي تتمتع بالحوكمة الجيدة بها مديرون جيدون وشفافية جيدة، وهي توحي للمستثمر بالثقة، وتعمل علي تخفيض مخاطر الاستثمار – والنتيجة هي تخفيض تكلفة رأس المال، والتي إذا ما أخذت جنبا إلي جنب مع النتائج الأخرى للحوكمة الجيدة – مثل كفاءة التشغيل والاستراتيجية السليمة – لابد أن تعمل علي زيادة الأداء الأفضل للشركات.

- ازدياد إدراك مستثمري الأجل الطويل بأن الحوكمة الأفضل للشركات ستؤدى إلي عوائد أعلي وأكثر تأكدا للمساهمين. وتقوم أسواق المال الدولية حاليا بخفض التقييم السوقي للشركات التي يعتقد أنها ذات حوكمة ضعيفة. والسبب في هذا التخفيض هو التوقع بأن ضعف الحوكمة وممارسات المساهمين في الأجل الطويل، قد تؤدي إلي مخاطر أكبر وإلي أداء أكثر ضعفا للشركة. والامثله الصارخة علي ذلك من روسيا ومن الإنهيار الأسيوي خير شاهد علي ذلك.

- من ثم، فإن التحسن في حوكمة الشركات ينبغي النظر إليه علي أنه يمثل كسبا لكافة الأطراف فهو يحقق كسبا للشركة من خلال تخفيض تكلفة رأس المال وتحسين الأداء، ويحقق كسبا للمساهمين عن طريق زيادة تقييم وزيادة أمان الأسهم (المصلحة الذاتية)، ويحقق كسبا للاقتصاد القومي عن طريق النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة للشركات والنتيجة هي العمالة والفرص المتاحة.

- أما أولئك الذين بيدهم مقاليد الأمور في الشركات، والذين يقاومون إصلاح الحوكمة في نطاق شركاتهم، فإنهم قصيرو النظر. فهم لا يقبلون كمساهمين، أن مصلحتهم في الأجل الطويل تكمن في تحسين درجة رسملة السوق لشركاتهم – ومن ثم تحسين ما يملكون من أسهم – وهو ما لا يمكن أن يحدث إلا عن طريق الحوكمة المشروعة للشركات – وهذا هو أفضل الطرق للثراء – وبخاصة في الوقت الحالي الذي اجتذبت فيه الحوكمة انتباه واهتمام عامة المساهمين،

والحكومات والمشرعين، وأجهزة الإعلام – بدلا من إساءة توجيه وإساءة استخدام أصول الشركة.

- إذا ما أمكن اقناع القطاع الخاص بأنه سيكسب من الحوكمة الجيدة فإن الإصلاح سيحدث. وما لم يقتنع القطاع الخاص فستجري مقاومة الإصلاح. وإنني أوجه هذا النداء إلي القطاع الخاص، نظرا لأنه بينما يمكن تشجيع وتوجيه الحوكمة الجيدة للشركات عن طريق التشريع إلا أنه لا يمكن تحقيقها في الواقع إلا بواسطة أولئك الذين يملكون ويوجهون ويديرون الشركة فعلا. وهذا هو الدرس الذي تعلمته من عملي في كثير من الدول مع البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- إن المحور الذي ترتكز عليه الحوكمة الجيدة، في نظري، هو مجلس الإدارة وإنني أعتقد أنه بدون مجلس إدارة فعال فإن بقية ما يمكن أن يطلق عليه كلمة (إصلاح) سيكون قاصرا وسأقوم بالتوسع في مجلس الإدارة ووظائفه فيما بعد.

والان، بعد أن علمتم ما أقصد إلية اليوم، فإنني سأبدأ بالحديث عن بعض الأدلة القوية الجديدة التي تبرهن علي أن حوكمة الشركات ومجالس الإدارة – علي وجه التحديد – تعني كثيرا بالنسبة إلي قيمة الشركة – و أداء الشركة، وأخيرا بالنسبة لدرجة رسملة السوق وقيمة ملكية المساهم، والرفاهة القومية. وسأقوم، بعد ذلك بالتركيز علي كيفية وسبب تأثير الاشراف النشيط والمشاركة الإيجابية لمجلس الإدارة الفعال في تحقيق أداء أفضل للشركة. ولنبدأ الآن بالسبب في ضرورة وجود مجلس إدارة جيد ذي تفكير مستقل.

إن مجلس الإدارة الجيد يضمن للمستثمرين في الشركة بأن الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري استخدامها من جانب مديري الشركة – ووكلائهم لزيادة تصرفات الشركة التي تهدف إلي تحقيق أغراض الشركة التي وافقوا عليها، ومن ثم تحقيق قيمة أفضل للمستثمرين. كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة استخدام رأس المال، بل إن رأس مالهم يستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للشركة، وهو ما يؤدي بدوره إلي زيادة قيمة الشركة والرفاهة الاجتماعية بصفة عامة وإذا ما اتجهنا بشكل أكثر تحديدا، إلي النظرية الاقتصادية الجامدة، فإن استقلال مجلس الإدارة يخفض الخسائر التي تنشأ من مشكلة الوكالة، ومجلس الإدارة يخفض الخسائر التي تنشأ من مشكلة "الوكالة"، والتي تعتبر أمرا أساسيا في الشركات العامة، والتي تتمثل في الفصل بين الملكية والإدارة.

وكما كان آدم سميث ينادي بأن المديرين ليسوا سوى بشر غير كاملين، مثلنا تماما، وأنهم لا محالة سيحيدون عن المسار مرة بعد أخري وأنهم سيفضلون مصالحهم الذاتية عن مصلحة عموم المساهمين. وهذه هي الحالة بالتحديد – عندما يكون المديرون هم أنفسهم أيضا مساهمون يملكون نسبة حاكمة، أو تكون لهم أهمية خاصة كبيرة. وينبغي أن نتذكر دائما أن المديرين – يفترض فيهم – أن يكونوا وكلاء المساهمين، وأساس النظرية الاقتصادية هو أن الوكلاء – ما لم تتم مراقبتهم باستمرار – سيفضلون مصالحهم الذاتية علي مصالح موكليهم. وبدون مراقبة الوكيل، فسيظل الخطر ماثلا علي الدوام في أن يقوم المديرون الذين قد يكونون أو لا يكونون من أصحاب النسب الحاكمة من الأسهم – بإستخدام أصول الشركة لمصالحهم الذاتية بدلا من المصلحة العامة للمساهمين، أو في عدم أداء أعمالهم بطريقة تتسم بالكفاءة، أو يحصنون أنفسهم، بل قد يرتكبون أعمالا يشوبها الغش والتزوير.

وهكذا،فإن حوكمة الشركات تعني ببساطة – وبصفة محددة، أن يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين – بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة. وهذا هو السبب الأساسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة، تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب. والوكلاء لا يمكنهم مراقبة أنفسهم بشكل جيد، كما أن المديرين الذين يعتدون علي حقوق االآخرين غالبا ما لا يقومون بفصل أنفسهم. ومجلس الإدارة الذي لا يمكنه أن يفصل المدير التنفيذي الرئيسي (أو عضو مجلس الإدارة المنتدب CEO) ليس بمجلس إدارة.

وفي رأيي، فإن من الواضح أن الحوكمة الجيدة للشركة تؤدي – عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة، إلي أداء اقتصادي أفضل. ومع علمي بأن نقاشا طويلا قد جري حول العلاقة فيما بينهما، إلا أن الأمر بديهي بالنسبة لي، إذ أنه التأكيد علي المحاسبة عن المسئولية يؤدي ببساطة إلي تحسين قدرة الشركة علي إنتاج الثروة. كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق والمراجعة تعمل علي تحسين تحمل المسئولية والأداء علي كافة المستويات في المنشأة.

وهناك ما هو أكثر من المنطق والبداهة لدعم السبب في ضرورة الحوكمة الجيدة. فقد قمت بدراسة منذ بضع سنوات، مع أحد الأساتذة المساعدين معي في جامعة ييل Yale وهو بول ماكافوىPaul MacAvoy, أضافت إلي الدليل العملي الذي يظهر الارتباط بين الحوكمة الجيدة والأداء الناجح للشركة. وكانت النتيجة التي وصلنا إليها: هي أن هناك علاقة كبيرة ولها وزنها من الناحية الإحصائية بين الشركات التي تتبع ممارسات جيدة للحوكمة – والتي تم قياسها عن طريق وجود مجالس إدارة نشطة، مستقلة – والأداء الأفضل للشركة.

وليس معني هذا القول بأن الحوكمة الفعالة للشركة يمكنها أن تضمن الأداء في كل شركة علي حدة. إذ أن هناك ببساطة عوامل أخري كثيرة جدا تؤثر علي أداء الشركات. إلا أن الحوكمة الجيدة من خلال إشراف ورقابة مجلس الإدارة تزيد من احتمالات سرعة استجابة الشركة للتغيرات في بيئة الأعمال، والأزمات، والفترات الحتمية للهبوط في الأعمال، بما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم ستظل في أمان مع الأمل في حصولها علي عائد. كما أن إشراف مجلس الإدارة ينبغي أن يعمل علي منع التهاون الاداري، وعلي تركيز اهتمام المديرين علي تحسين أداء المنشأة – كما ينبغي أن يعمل علي ضمان استبدال المديرين الذين يخففون في أداء عملهم.

وإذا ما تحولنا عن الدراسات الخاصة بإرتباط جودة الأداء بالحوكمة، فإن الحوكمة الجيدة للشركات عن طريق إشراف مجلس الادارة توفر تخفيض تكلفة رأس المال، إلي جانب الثقة في دخول الأسواق والبقاء فيها. وبدون توافر الثقة في حوكمة الشركة، فإن المستثمرين الذين قد يأتون إليها هم المقامرون (الأموال الساخنة دائما ما تكون لها تكلفتها). وأظن أنكم جميعا تعلمون بعملية المسح التي قام بها ماكينزي (McKinsey) عندما سأل المستثمرين سؤالا بسيطا هو: هل تهتم فعلا بنوعية حوكمة الشركة، وإذا كان الأمر كذلك، فكم قدر ذلك الإهتمام؟ وكان من الواضح أن المستثمرين يهتمون اهتماما كبيرا بالأمر. أما بالنسبة للشركات الآسيوية، فإن٨٩٪ من المستثمرين الذين استجابوا لعملية المسح، وقالوا أنهم يرحبون بتقديم مبالغ أكبر للشركات ذات الممارسات الجيدة في الحوكمة (مقارنة بنسبة ٨١٪ في أوروبا والولايات المتحدة، و٨٣٪ في أمريكا اللاتينية) عما قد يرغبون في دفعه لشركة ذات ممارسات سيئة. ولكن كم قدر العلاوة التي يرحبون بدفعها علي أسهم شركة تتمتع بحوكمة جيدة، مع بقاء كافة الأشياء الأخري علي حالها؟ وحتي لو كنتم رأيتم الأرقام قبل ذلك، فإنها ما زالت تستحق التكرار.

- ٢٤.٢ ٪ في كوريا.
- ٢٧.١ ٪ في أندونسيا.
- ٢٥.٧٪ في تايوان.
- ٢٤.٩ ٪ في ماليزيا.

وهكذا، فإن هناك أساسا للاعتقاد بأن إصلاح حوكمة الشركة يمكن أن يفتح المجال أمام الإستفادة الحقيقية لرأس المال في آسيا، والأكثر من ذلك أهمية هو فتح تحديد القيمة السوقية الحقيقية أمام كل شركة من الشركات الآسيوية.

وهناك مجموعة أخري من البحوث ما زالت تجري في روسيا – وليست لدي معلومات عما إذا كانت هناك بحوث مماثلة في آسيا – تظهر كيفية تأثير حوكمة الشركة علي قيمة ملكية المساهمين. وروسيا في حد ذاتها حالة جيدة للدراسة.

وفي الخريف الماضي، قامت المجموعة الاستشارية للقطاع الخاص في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبنك الدولي بتنظيم اجتماع تاريخي لمجموعة العمل التابعة لها في موسكو والخاصة بمسئولية المستثمر. وقد جمعنا عددا من المديرين التنفيذيين لأضخم عشر مؤسسات روسية مع ممثلين لبعض أهم المؤسسات الاستثمارية الغربية مثل كالبرز CalPERS, ومورجان ستانلي Morgan Stanley, hستيت ستريت State Street, وفيدلتيFidelity, وتمبليتون Templeton, وكابيتال انترناشيونال Capital International وأخرين. وقد تحدث المستثمرون المحتملون بصراحة مع قادة الصناعة الروسية عن العيوب وأوجه النقص في ممارسات حوكمة الشركات في روسيا، وأهم من ذلك أنهم تحدثوا عن العوائق التي تضعها تلك العيوب أمام تدفق رءوس الأموال من المؤسسات الاستثمارية علي نطاق واسع إلي الأسواق الروسية المترامية الأطراف. وقد حصلت مجموعة العمل الخاصة بالمستثمرين كجزء من بحثها الخاص بذلك الاجتماع، علي بيانات عن كيفية تقييم المستثمرين للشركات الروسية. وكانت البيانات مروعة.

وكما تعلمون، فإن الشركات الروسية تسيطر علي أجزاء ضخمة من الموارد الطبيعية للعالم – بما في ذلك البترول، والغاز الطبيعي، والنيكل والبلاديوم – والتي تعتمد عليها أوروبا الغربية Western Europe إلي حد كبير. وعلي سبيل المثال فإن شركة جازبروم Gazprom تسيطر علي ثلث احتياجات الغاز الطبيعي في العالم وتنتج نحو ١٥٪ – ٢٠٪ من اجمالي الانتاج العالمي للغاز الطبيعي. وعلي الرغم من ضخامة الثروة التي تمثلها هذه الشركات، فإن متوسط التدوال اليومي لها وفقا لنظام التداول الروسي لا يزيد علي نحو ١٥ مليون دولار. وهذا يمثل تقريبا ثلاث دقائق من التداول في أسهم ميكروسوفت .Microsoft وفي الواقع فإن إجمالي القيمة الرأسمالية الحالية في السوق الروسي أقل من ٧٠ مليار دولار، وهو ما كان يقل في ذلك الوقت عن القيمة السوقية لرأس مال شركة ديزني Walt Disney Corporation، أو شركات فيليب موريس Phillip Morris أو شركة برو كتر أند جامبل Proctor & Gamble.

إن سوق الأوراق المالية الروسي يحتوي علي قيمة ضخمة احتمالية لم تكتشف بعد – ليس فقط للمستثمرين بل أيضا للشركات التي تسعي إلي تخفيض تكلفة رأس مالها المملوك. لماذا يجري تداول أسهم الشركات الروسية بهذا القدر من التخفيض العميق مقارنة بأسهم الشركات المماثلة لها في أي مكان أخر؟ الإجابة هي: ضعف الحوكمة في الشركات، أوعدم وجودها بصفة

مطلقة. والمستثمرون ببساطة لا يرغبون في اللعب في سوق لا يوقنون فيه بوجود الحماية التي تتوافر للمساهمين، ولا يحصلون فيه علي ضمانات بقيام الإشراف السليم من مجالس الإدارة لمنع الغش، وإساءة استخدام الأصول، وإقالة أوالتخلص من المديرين غير المخلصين أوغير الأكفاء.

وفي أحد البحوث الحديثة يؤكد ذلك الأستاذ الجامعي الأمريكي برنارد بلاك .Black Prof. Bernard وباستخدام البيانات الخاصة بالشركات الروسية، قام بلاك بدراسة مدي تأثير حوكمة الشركات علي القيمة السوقية للمنشأة. وقد وجد أن حوكمة الشركة لها أثر ضخم علي قيمة الشركات في روسيا، وهي تعتبر المصدر الأساسي للتباين في النسبة بين القيمة السوقية الفعلية لرأس المال والقيمة السوقية المحتملة لرأس المال. لماذا؟ وكما يقول بلاك فإن عمليات الخصخصة الروسية الواسعة في كثير من أضخم المؤسسات بالبلاد أدت إلي بيع تلك المؤسسات إلي أشخاص غير شرفاء أو أسوياء (أطلقت عليهم الصحافة الروسية لقب كليبتوقراط Kleptocrats) بأرخص الأثمان. والذين سيطروا علي تلك الشركات عن طريق السلب أو السرقة المباشرة من الشركة.

وكما لا حظ بلاك، فإن أولئك اللصوص أو الكليبتوقراط يديرون الشركات كما لو كانت إقطاعياتهم الخاصة – وكما لو كانت أصول المنشأة مملوكة لهم شخصيا مع ضمان أن تعاملهم الشخصي والنهب هما القاعدة وليس الاستثناء. ويذكر البروفيسور بلاك عدة أمثلة فاضحة. وعلي سبيل المثال، قام البنك الروسي ميناتيب Bank Menatep Russian (والذي كان يسيطر عليه أحد الكليبتوقراط المعروفين) بالاستحواذ علي يوكوس Yukos وهي إحدى شركات البترول القابضة. وفي عام ١٩٩٦م أظهرت القوائم المالية لشركة يوكوس إيرادا يعادل ٨.٦٠ دولارا للبرميل – أي بمبلغ ٤ دولار أقل مما ينبغي. وهو ما يعني أن ذلك الكلبتوقراط الذي كان يدير الشركة قد اقتطع لنفسه ثلث الايراد، بادئ ذي بدء. وهو ما اكتشف البروفيسور بلاك أنه لم تتم إعادة استثماره في عمليات الشركة، كما أدي تدمير قيمة أسهم الأقلية في الشركة.

ولم تكن تلك هي نهاية القصة. ففي عام ١٩٩٨ عندما انهارت قيمة الروبل الروسي توقف بنك ميناتيب، الذي يسيطر عليه الكليبتوقراط والذي يملك شركة يوكوس،عن سداد ديونه (وهو ما كان يعني امتلاك ٣٠٪ من أسهمه من جانب المقرضين الغربيين). وكان من الممكن لذلك الكليبتوقراط أن يحافظ علي بقاء البنك – نظرا لما لدية من ثراء كبير – إلا أنه بدلا من ذلك استخدم سيطرته علي الشركة ليسلب من يوكوس قيمتها الحقيقية (ملكية الشركات التابعة لها والمنتجة للبترول) مما أدي إلي تعرضها للتوقف عن دفع ديونها. وتبين تلك الأمثلة الصارخة أسلوب التفكير لدي فئة معينة من المساهمين ذوي السيطرة في الاقتصادات الانتقالية: عندما تتاح لهم فرص الاختيار بين زيادة قيمة الشركة علي المدي الطويل أو الاستيلاء علي الأصول بغرض تحقيق ربح شخصي قصير الأجل، فإنهم غالبا ما يختارون الأخير.

أما الذي يبدو أن المساهمين الروس ذوي السيطرة والأخرين الذين يماثلونهم لا يفهمونه أو لا يرغبون في فهمه – والذي كانت مجموعتنا الاستشارية للقطاع الخاص تحاول إبلاغهم به – فهو أن هناك مصدرا أعظم للثروات. وأن الأصول التي يقوم المديرون بتسريبها من منشآتهم تعتبر ضئيلة إذا ما قورنت بحجم الثروات التي يمكنهم تحقيقها إذا ما تم تقييم منشآتهم في الاسواق المالية كما ينبغي – أي مع وجود ممارسات أفضل لحوكمة الشركة.

كما أن عمل البروفيسور بلاك، ليس مقصورا بالطبع علي روسيا، ولكنه يصدق علي كثير من الاقتصادات التي تتكون من منشآت مملوكة بشكل مغلق، أو التي تتكون من شبكات محكمة

وتمر بمرحلة انتقال إلي اقتصادات ذات ملكية موزعة ومنتشرة بين الجماهير. وعند دخول المجموعة الاستشارية للقطاع الخاص إلي هذه الاقتصادات يكون السؤال، هو أين نجد أشد مقاومة؟ والإجابة هي أننا نجدها من جانب أولئك الذين يظنون أنهم يحققون أكبر استفادة من المحافظة علي بقاء النظام القائم دون تغيير – أولئك المديرون الفاسدون (ومساهمون الأغلبية أو أولئك المساهمون ذو النسبة الحاكمة) الذين لا يرون في التغيير تحقيقا لمصالحهم الذاتية. وهذا ما يزيد من قيمة بحوث البروفيسور بلاك وبيانات ماكينزى. ولابد أن أشير إلي أن ما قام به كل من ماكينزى وبلاك إنما هو مجرد أمثلة. ولدى البنك الدولي ثروة من البيانات الخاصة بهذا الموضوع.

ما الذي يجب علينا عمله أكثر من ذلك لنثبت ماً يبدو أمرا شديد الوضوح؟ إن الشركات في جميع أرجاء العالم – وسواء أكانت الشركة مملوكة لعدد قليل في أوروبا أم كانت منشأة تسيطر عليها أسرة في أسيا – يمكن أن تقوم بتحسين تكلفة رأس المال وتحسين تقييم الشركات عن طريق تحسين نوعية ممارسات حوكمة الشركة. وكما ذكرت في البداية، فإن ذلك سيحقق الكسب لكافة الأطراف التي يعنيها الأمر: فالشركة ستستفيد عن طريق خفض تكلفة رأس المال وتحسين مستوى الأداء، والمساهمون سيستفيدون عن طريق ارتفاع تقييم الأسهم، والدولة ستستفيد عن طريق تحسن درجة الاستقرار الاقتصادي وكافة الفوائد المترتبة عليه. كما أن أولئك المسيطرون علي المنشأت قد يصبحون أكثر ثراء عن طريق التحسن الذي يطرأ علي القيمة الكلية لأصول المنشأة نتيجة لإساءة استخدام الأصول أو ضعف إدراتها.

وللتلخيص، فإنه عن طريق الإشراف علي الوكلاء (المديرين) يمكن لمجالس الإدارة الجيدة أن تضمن الأداء الاقتصادي الجيد، كما أن جودة الحوكمة والأداء تؤدي إلي تخفيض تكاليف رأس المال وزيادة قيمة ما يملكه المساهمون، وهكذا يحقق للجميع مكاسب بهذه الدرجة من البساطة.

وإذا ما اتجهنا نحو عناصر الحوكمة الفعالة للشركات، وكيفية عمل الحوكمة الحديثة، وبخاصة عن طريق مجلس إدارة نشيط ومستقل، لتوفير المحاسبة عن المسئولية، بما يؤدي في النهاية إلي تحسن أداء الشركة، وتحسن الحصول علي رأس المال، وقيمة ملكية المساهمين.

ومن الواضح، أنه ليس هناك نظام وحيد بعينه للحوكمة الجيدة للشركة يمكن تطبيقه في كل الدول علي كافة المنشأت. إذ أن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين المنشآت وتبعا للظروف، كما تختلف بشكل أكبر فيما بين الدول. وينبغي أن تنمتع حوكمة الشركات بقدر من المرونة والتطور وأن تتيح مجالاً للقطاع الخاص لكي يقوم أختياريا بادخال ما يراه من تحسين وتهذيب. إلا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية للمستثمرين تفرض علي الدول والشركات أن تقوم بفحص نظم الحوكمة الخاصة بها وأن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح.

ولما كنت أسافر حول العالم، فإنه يبدو أن هناك مبادئ "عالمية" معينة لحوكمة الشركات يتصاعد بزوغها مثل: العدالة، والشفافية، والمسئولية، والمحاسبة. وإذا ما كانت تلك الألفاظ تبدو مألوفة في السمع كما ينبغي – فإنها أساسا مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وعلي أية حال، ففيما بعد هذه الأساسيات، توجد مساحة شاسعة للاختيار أمام مجلس الإدارة لكي يعمل علي وضع وتشكيل حوكمة الشركة.

وأود أن أوضح أنه علي الرغم من أنني سأقوم بالاشارة إلي نماذج من الولايات المتحدة

والمملكة المتحدة، فإن ذلك لا يعني أنني أقول أن هذه النماذج تناسب الدول الآسيوية. وفي خلال عملي مع الشركات الدولية، وكذلك مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، أدركت أن تلك النظم لا يمكن تكرار تطبيقها خارج أطرها السياسية والاجتماعية. وكل نظام للحوكمة يجب أن يتطابق مع الثقافة والقيم السائدة. ولكن الاسواق المالية، التي تتعدى الحدود الوطنية ما تزال لها طلباتها الخاصة، وفي الوقت الحالي فإن نماذج الولايات المتحدة والمملكة المتحدة يبدو أنها تلائم وتحقق طلبات الأسواق المالية.

وقد تطور نظام الحوكمة في الولايات المتحدة بمرور الزمن، كرد فعل لإخفاق الشركات في تحقيق تطلعات وتوقعات الجماهير، وكذلك كرد فعل لإساءة الاستغلال المباشرة. وقد أدت الأزمات التي حدثت في شكل اكتشاف الغش والتزوير وسوء الإدارة في الشركات، إلي دفع التحرك نحو التغيير واتباع إجراءات جديدة. إلا أن هناك دولا كثيرة، بما في ذلك عديد من الدول الآسيوية، التي تشعر بالضغط الواقع عليها لتعديل قوانينها وتشريعاتها بالشكل الذي يؤدي إلي شعور المستثمرين الأمريكيين بالاطمئنان، والذين يرون هذا الضغط نوعا من الأبوة علي أفضل الحالات، أما في أسوأ الحالات فإنهم يرون أنه يمثل تهديدا لثقافاتهم وسيادتهم القومية.

وإجابتي علي هذا القلق ببساطة هي " لا تتبعوا نظام الولايات المتحدة أو المملكة المتحدة في جملته وبكل ما فيه، بل لا بد أن تدركوا "أننا كنا هناك، وقد قمنا بعمل ذلك". وأن أمامكم الفرصة لكي تقللوا من أخطائنا التي لا تعد ولا تحصي. ولتعتبروا أن الولايات المتحدة مجرد مشروع استعراضي مستمر. ولابد أن تأخذوا في اعتباركم أيضا، أنكم إذا ما كنتم تسعون إلي الحصول علي رأس المال الدولي من أي مكان، فإن نظام كل من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة يبدو مستوفيا ومهيئا للأسواق المالية الدولية.

علي أن هناك بعض عناصر النظام الخاص بالولايات المتحدة والمملكة المتحدة التي قد تتطلب إعادة النظر، والتي قد توفر توجيهات عن كيفية محاسبة مجالس الإدارة عن أداء الشركة. وفي رأيي فإن المكونات الأساسية الثلاثة ذات الأثر علي أداء الشركة هي: (أ) الإشراف النشط من جانب مجلس للإدارة ذي تفكير مستقل.(ب) القدرة علي التنافس (ج) ومشاركة مجلس الإدارة في وضع الاستراتيجية.

الإشراف المستقل

لا ينبغي أن يكون سرا أنني أؤيد وأساند مجالس الإدارة النشطة ذات التفكير المستقل. كما أنني أعتقد أنها تلعب دورا رئيسيا في تهيئة الشركات للقيام بالمنافسة الفعالة، عن طريق قيامها باختيار أفضل المتاح من المديرين والإشراف عليهم وحفزهم، وكذلك القيام بتغيير الإدارات إذا ما استلزم الأمر ذلك. وعلي أساس ملاحظاتي الخاصة وما تنبئوني به الفطرة السليمة عن فوائد الإشراف – وضوء الشمس هو أفضل مطهر – فإن مجلس الإدارة اليقظ وذا التفكير المستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة الشركة الذي يضيف أكبر قدر إلي قيمة المنشأة. وعندما تصبح مجالس الإدارة يقظة ونشيطة وتهيئ نفسها للالتزام بدرجة أوثق بمصالح المساهمين، فإن ذلك يحث إدارة الشركة علي زيادة صافي الأرباح. وينشأ نوع من التفاهم المشترك بشأن كيفية ضمان استقلال التفكير ورد الفعل من جانب مجلس الادارة:

- وجود عدد كاف من أعضاء المجلس – غير المشاركين في إدارة الشركة كي يصبح المجلس قادرا علي ممارسة التفكير المستقل.

- وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس.
- اجتماع أعضاء مجلس الإدارة – من غير الموظفين المشاركين في إدارة الشركة علي انفراد لبحث أداء الإدارة.
- قيام مجلس الإدارة بنفسه بتحديد طرق عمله، وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد.

وقد تحققت من أنه بالنسبة لمجالس الإدارة التي تتكون بالكامل، أوفي معظمها من المديرين الموظفين، وهو ما يجري عليه العمل في كثير من الشركات الأسيوية، فإنني عندما كنت أتحدث عن مجلس الإدارة ذي التفكير المستقل كنت كمن يصف "حيواناً غريبا عليهم". إلا أن المنطق والخبرة ينبؤنا أن مجالس الإدارة ذات التفكير المستقل تعتبر أساسية للإشراف والإدارة. ولا يمكن توقع أن يقوم مجلس الإدارة المكون من المديرين الموظفين بالإشراف علي أنفسهم كمديرين.

إن السؤال الرئيسي في تحديد مدي كفاية "استقلال التفكير" هو مدي حرية المجلس في فصل المدير التنفيذي (عضو مجلس الإدارة المنتدب) ومجلس الإدارة اليقظ المستقل سيكون مهيئا بشكل أفضل للقيام بوظيفته لمصلحة المنشأة والمستثمرين بها عن مجلس الإدارة المكون من المديرين الموظفين فقط أو أقاربهم وأصحاب الحظوة لديهم، أومن المساهمين ذوي النسب الحاكمة، والذين قد يتركز اهتمامهم علي الكسب في الأجل القصير عن طريق الاستيلاء علي الأصول، والقيام بما يحقق مصالحهم الذاتية، أو الذين قد يكونون ببساطة محصنين، أو متهاونين أو عديمي القدرة التنافسية. ومجالس الإدارة التي تتمتع بالقدر الكافي من الاستقلال عن الإدارة، ولا تهتم فقط بمصالحها الشخصية تكون أقل تهاونا في السماح بالاستراتيجيات الإدارية الجامدة، أو التي تتعدي حجم الشركة، وتحملها ما ليس في قدرتها أو تلك التي تسيئ استخدام الأصول أو تخصيصها، كما أنها تكون أكثر استعدادا لاستبدال المديرين الذين يخفقون في أدائهم.

وأنني آمل بصفة خاصة في المنشأت التي يوجد بها مساهمون من ذوي النسب الحاكمة، أن يفهم أولئك الذين يسيطرون، أنهم يجب أن يهتموا بدرجة كافية بالمساهمين الآخرين من الجماهير، كي يمكن إنشاء مجلس إدارة ذي تفكير مستقل قادر علي مساءلة الإدارة ومحاسبتها. وأنهم لا يمكن أن يعاملوا أصول الشركة باعتبارها ملكا خاصا لهم. علي أنني أدرك أن هذه الإجراءات، وكذلك فكرة استقلال مجلس الإدارة بصفة عامة، لم تحظ بقبول واسع في أجزاء متعددة من أسيا. علي أنه لابد من الإشارة، إلي أن هذا الأمر قد استغرق سنوات عديدة، ولم تتطور مجالس الإدارة في الولايات المتحدة حتى أصبحت علي ما هي عليه الآن، إلا بعد وجود حاجة ماسة إلي الإصلاح، والضغط من جانب المستثمرين، وأخيرا صدور قانون الأوراق المالية، ومع ذلك فإن هناك الآن ضرورة لسرعة التطور في جميع أرجاء العالم، نظراً لأن أسواق رأس المال الدولية تتطلب ضمان قيام مجالس الإدارة بالإشراف باعتبارها وكيلة عنها.

ولتلخيص ما سبق، فإن مجالس الإدارة تكون أكثر فعالية في القيام بدورها الإشرافي عندما يكون أعضاؤها يتمتعون بدرجة كافية من استقلال التفكير للإشراف علي المديرين ومعاملة كافة المساهمين علي قدم المساواة.

القدرة علي التنافس

هناك عامل أخر لمساعدة الإدارة علي التركيز علي الأداء، ألا وهو القدرة علي التنافس، وهو الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل علي القيام بعمل ما، أن يحلوا في القيام به محل أولئك ذوي القدرة الأقل، ومعني ذلك ببساطة أنه مالم تقم الإدارة بأداء العمل، فينبغي أن يقوم مجلس الإدارة بإبعادها. وينبغي أن يعمل القانون علي توفير القدرة للمساهمين في استبدال كل من مجلس الإدارة، والإدارة عن طريق البيع إلي طرف ثالث. وباختصار ينبغي أن يكون التهديد بالاستحواذ قائما، باعتباره أحد مصادر الحث علي الأداء.

والنتيجة هي عدم تجمد الإدارة لمدة طويلة: فإذا لم يتم استبدال المديرين الفاشلين في الأداء (والذين عادة ما يقوم المجلس بتشجيعهم علي التخلي عن وظائفهم بهدوء) فإن السوق الذي يراقب إشراف الشركة قد يتدخل عن طريق تغيير مجلس الإدارة. ويؤدي هذا إلي المحافظة علي التركيز لدي كل من المديرين وأعضاء مجلس الإدارة ويشجع علي القيام بالتغير إذا ما استدعي الأمر ذلك. وعندما توفر نظم حوكمة الشركات قيام الاشراف الإداري والقدرة علي التنافس يصبح الأمر الأكثر أحتمالا هو استبدال المديرين ومجالس الإدارة الذين لا يركزون اهتمامهم علي تحسين أداء المنشأة واستخدام الأصول بأفضل درجة ممكنة.

جدول العمل والاستراتيجية

لقد بدأت مجالس الإدارة في أرجاء العالم في التحرك إلي ما وراء التغييرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة إلي القيام بالتغييرات السلوكية التي تتعلق بصلب الموضوعات الخاصة بعمل المجلس، وقد بدأت مجالس الإدارة بصفة خاصة بالتركيز علي جدول أعمالها الذي يتناول الموضوع الأساسي لاستراتيجية الشركة. إذ أن مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين الإستراتيجية يعتبر أمرا حاسما، إذا ما كان علي مجلس الإدارة أن يساعد في تحديد مسار الشركة ونقطة المرجعية للشركة وأدائها الإداري. ويتضمن هذا كلا من:

أ) استراتيجية كل وحدة من العمل. (والتي يطلق عليها ايضا الاستراتيجية التنافسية) – وهى كيفية خلق ميزة تنافسية في كل ناحية من الأعمال التي تقوم الشركة بالمنافسة فيها.

ب) استراتيجية الشركة. ما هي الأعمال التي ينبغي للشركة أن تدخل فيها والكيفية التي ينبغي بها لإدارة الشركة أن تدير ذلك العدد الكبير من وحدات العمل.

ولكي يكون هناك مغزى لمشاركة مجلس الإدارة في الاستراتيجية، فإن المجلس يجب أن يكون المجلس علي فهم تام بالأعمال الرئيسية التي تقوم بها الشركة، وكيفية الترابط فيما بينها (أي التوافق والتناغم)، وكيفية إدارتها والقيام بها مثل الهرم الإداري، وخطوط السلطة، وهياكل الوحدات. ولكي يؤكد المجلس مشاركته في الاستراتيجية، مع المحافظة علي استقلال تفكيره، فإنه يجب أن يضع جدول أعمال خاص به – ولا يمكن للإدارة أن تملي عليه هذا الجدول. ومن خلال وضع جدول الأعمال الخاص به يمكن لمجلس الإدارة أن تكون لديه الوسيلة لمراجعة الاستراتيجية بصفة دورية وبشكل منتظم، ولاختبارها مقابل النقاط المرجعية، والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة والتي لا يمكن تفاديها، والتي تتطلب قيام الإدارة الشركة بإعادة تقييم الاستراتيجية.

وهكذا، فإن الإشراف النشيط، والقدرة علي التنافس، والمشاركة في الاستراتيجية هي النواحي الثلاث التي تظهر الارتباط العملي للحوكمة الجيدة بأداء الشركة وهده العوامل سواء أخذت معا أو كلا علي حدة تعتبر أساسية لضمان قيام مجلس الإدارة بالمحاسبة عن المسئولية، ولاستمرار ازدهار وأداء المنشأة. ومع الأهمية البالغة لمشاركة مجلس الإدارة في تحسين أداء

الشركة وتعزيز قيمة الأسهم، إلا أن هذا ليس كل ما في الأمر.

فإنه بالإضافة إلي محاسبة إدارة الشركة عن مسئوليتها عن تحقيق هدف زيادة قيمة الأسهم، ينبغي أن يقوم مجلس الإدارة أيضا بالتأكد من محاولات الإدارة في القيام بذلك، كلما أمكن، لتحقيق التكامل بين طلبات المجتمع وهدف تعظيم قيمة ما يملكه المساهمون في الأجل الطويل وهو ما يعني تحقيق رغبات أصحاب المصالح، بدرجات متفاوتة. وينبغي علي مجلس الإدارة الذي يحترم التوقعات المشروعة لأصحاب المصالح أن يقوم في الأجل الطويل بتحقيق استفادة كافة الأطراف من مستثمرين وأصحاب مصالح.

وقد أشار أحد الحكماء ذات مرة إلي الطغيان الذي يمثله لفظ " أو " بأن المسألة لا تتعلق بمنافسة أو مسابقة بين حملة الأسهم وأصحاب المصالح مثل الموظفين أو الموردين أو العملاء أو المجتمعات. والأمر لا يتعلق بمحاسبة مجلس الإدارة عن مسئوليته تجاه واحد أو أخر، سواء أكان صاحب مصلحة أم مساهما. إذ أن مجلس الإدارة يحاسب عن مسئوليته تجاه كليهما. فصاحب المصلحة لا يمكن أن يستفيد ما لم تكن الشركة ناجحة اقتصاديا ولا يمكن أن تكون لدي المساهمين شركة ناجحة بدون موظفين ذوي عزيمة ورغبة في العمل ودون قيام علاقات جيدة مع العملاء والموردين والمجتمعات. وعلي مجلس الإدارة أن يراعي كلا المصلحتين إذا ما كان يريد للشركة أن تحقق نجاحا تاما.

وهكذا يمكن تحقق إنشاء مجلس الإدارة ذي التفكير المستقل واختيار أفضل المديرين والإشراف عليهم من ناحية الأداء المختار، وجذب رأس المال منخفض التكلفة، وزيادة القيمة السوقية، واحترام المساهمين. وفي النهاية: أليس هذا نموذجا يستحق استهدافه؟

المؤلف

إيرا م. ميلليستاين **Ira M. Millstein, J.D** : شريك ممتاز في Weil , Gotshal & Manges LLP حيث يتركز عمله علي اللوائح الحكومية وقانون مكافحة الاحتكار، كما يقدم الاستشارات لمجالس الإدارة فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بحوكمة الشركات. وقد تم تعيينه مؤخرا مستشارا للمصالح العامة لمجلس إدارة شركة تنمية مانهاتي السفلي Lower Manhatten Development Corporation كما يعمل مستر ميللسناين، رئيسا لمجلس إدارة الاستشاريين للمعهد الدولي لحوكمة الشركات (IICG) في مدرسة الإدارة بجامعة ييل Yale School of Management, حيث يقوم بتدريس برامج عن حوكمة الشركات ومكافحة الاحتكار، والإدارة، والاستراتيجية. وهو يعمل كرئيس لمجلس إدارة المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال التابعة للمنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الذي أنشأه البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كما يعمل مستشارا. خاصا للبنك الدولي في موضوع حوكمة الشركات. وقد عمل أيضا رئيسا للمجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال بمنظمة التعاون الاقتصادية والتنمية في موضوع حوكمة الشركات، كما شغل منصب الرئيس المشارك للجنة الشريط الأزرق Blue Ribbon Committee الخاصة بتحسين فعالية لجان المراجعة بالشركات Corporate Audit Committees. وفي عام ١٩٩٧ قام نائب الرئيس الأمريكي أل جور ورئيس الوزراء الروسي Cherromyrdin بتعيينه في مجموعة العمل الخاصة بحماية المستثمرين بمنتدى الأسواق المالية لروسيا والولايات المتحدة US-Russia Capital Markets Forum، كما رأس مستر ميلليستاين أيضا لجنة الشريط الأزرق الخاصة بمهنية أعضاء مجلس الإدارة والتابعة للمؤسسة القومية لاعضاء مجالس إدارة الشركات National Association of Corporate Directors' Blue Ribbon Commission on Director Professionalism. وهو رئيس سابق لقسم قانون مكافحة الإحتكار Antitrust Law Section بالجمعية الأمريكية للمحامين American Bar Association.

الفصل الثالث – ٣

التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات

بقلم: ستيلبون نستور

مقدمة

انتقلت حوكمة الشركات من الموضع الهامشي، الذي كانت تشغله منذ أقل من عقد مضي، لتحتل المكانة التي تستحقها في عقول المستثمرين، والشركات، وبورصات الأوراق المالية بحيث أصبحت في قلب السوق. وقد أدي أنهيار شركة إنرون Enron في الولايات المتحدة، وما تعلق به من فشل الحوكمة في أماكن أخري، إلي الإسراع بالعمل علي كافة المستويات. وأخذت البورصات كما أخذ والمشرعون في أرجاء العالم، من نيويورك إلي بكين، مرورا بموسكو وبرلين يعملون في تشديد قواعد القيد في الأسواق المالية، وقوانين الاستحواذ ومتطلبات الشفافية، وإتباع قواعد اختيارية، وتشجيع وضع تصنيف للحوكمة. وقد حدث تحول أساسي في طريقة تفكير المستثمرين، فالموضوعات التي لم يكن التفكير فيها ممكنا من جانب كثيرين في مجتمع الإستثمار بإعتبارها موضوعات تخص المشرعين في بعض الأسواق الصاعدة، أصبحت الآن من المتطلبات الرئيسية للأسواق المالية في أرجاء العالم.

ويتناول هذا الفصل بحث تقارب النظم المختلفة لحوكمة الشركات ويري أن مثل هذا التقارب كان اتجاها قويا في خلال العقد الماضي. وبعد هذه المقدمة المختصرة يجري تحديد القوي الرئيسية في التقارب. ويلي ذلك قسم يبين تفصيلا كيفية حدوث التقارب في كلا النظامين الداخلي والخارجي في ثلاث نواح هامة رئيسية. وفي الختام نوضح أهمية حوكمة الشركات بإعتبارها ضمانا للثقة ونبحث ثلاثة دروس مستفادة.

لماذا حدث التقارب؟

في بحث تم إعداده مع جون تومسون John Thompson[1] في عام ١٩٩٩، ذكر المؤلف، علي الرغم من إختلاف نقاط البداية، أن هناك اتجاها نحو تقارب نظم حوكمة الشركات في جميع

أنحاء العالم في السنوات الأخيرة. فقد أدي تحرير التجارة والاستثمار إلي ازدياد الضغط علي المنشآت كي تتكيف وتعدل أوضاعها. فقد أصبحت منتجات المنشآت المحلية تتنافس مباشرة من ناحية السعر والجودة مع تلك المنتجات الدولية، وهو ما يسوغ قدرا معينا من التقارب الواقعي في هياكل التكلفة، وتنظيم المنشآت والتي تؤثر بدورها بشكل مباشر علي سلوك المنشآت وطريقة اتخاذ القرار. وكذلك تتزايد أيضا عولمة أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم والحساسيات الإجتماعية وفقا لما اكتشفة نايكي NIKE أحد منتجي السلع الرياضية، وبتكلفة محسوسة. والمنشآت لا يمكنها أن تعمل في نفس الوقت كمورد لشكل معين من " نظم المعيشة " إلي عملائها، وكتاجر رقيق في ممارستها مع العاملين بها. ولكن الأكثر أهمية هو أن التقارب قد نتج من عولمة الأسواق المالية.

ويتزايد طلب وضع معايير موحدة لحوكمة الشركات من جانب الممولين العاملين للأسواق – وأغلبهم من الأنجلو ساكسون، أو من المؤسسات الموجودة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). وقد كان هذا أحد الدوافع الرئيسية لتقارب نظم حوكمة الشركات. وقد كانت مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات (أنظر www.oecd.gov والفصل الثامن من هذا الكتاب) هي أول مجموعة إرشادات متعددة الأطراف ذات انتشار عالمي. وعلي الرغم من تصنيف البنك الدولي وأخرين لها بإعتبارها " معايير " فإن " مبادئ " منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية هي إطار فكري لواضعي السياسات والشركات والمستثمرين وغيرهم لتناول حوكمة الشركات بمصطلحات وقواعد مفهومة للكافة في أرجاء العالم. وهي تقدم بعض المتطلبات الرئيسية التي لابد من إستيفائها لخلق المناخ المناسب لدرجة كافية من حوكمة الشركة، بغض النظر عن المحيط القومي.

إلا أن هذه المتطلبات لا تعني ضمنا التنسيق الجبري للقواعد الموضوعية الهامة والرئيسية، إذ أن المبادئ تترك مجالا واسعا للاختلافات فيما بين الدول، نظرا لأنها نتيجة تفاوض بين ثلاثين من أكثر اقتصادات العالم النشطة تقدما وذات القواعد والأفكار شديدة التباين. كما أنها أيضا، تعني ضمنا أن كافة الاختلافات ستصبح شفافة، كما أنها تيسر الأمر لقوى التقارب، التي أصبحت تعمل الآن غالبا عن طريق دفع الأسواق لها في هذا الإتجاه، وكذلك أيضا عن طريق إزدياد التقارب الثقافي والقانوني العالمي. ومنذ تاريخ الموافقة علي مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام ١٩٩٩ أصبحت تستخدم صراحة كنقطة مرجعية في عديد من المبادرات الخاصة بالمستثمرين لوضع الإرشادات: مثل دليل الشبكة الدولية لحوكمة الشركات[٢] International Corporate Governance Network (ICGN) والخاص بحوكمة الشركات، وكذلك الإرشادات الخاصة ببعض من أضخم المؤسسات الإستثمارية مثل نظام معاشات الموظفين العموميين بكاليفورنيا California Public Employees' Retirement System وجمعية المعلمين للتأمين والتقسيط – Teachers' Insurance and Annuity Association وصندوق أسهم التقاعد College Retirement Equities Fund في الولايات المتحدة – وشركة هيرمس لإدارة الأصول Hermes Asset Management في المملكة المتحدة. وفي عام ٢٠٠١ قام المعهد الدولي للتمويل International Institute of Finance (IIF) ، وهو تجمع لأشهر المؤسسات المالية، بإصدار مجموعة من الإرشادات العالمية.

وإذا كانت الإرشادات العالمية قد وضعت بعض الشروط الأساسية للتقارب فإن شعور المستثمرين هو الذي سيقرر مدي تنفيذها وسرعته. وقد أظهر المسح الذي قام به ماكينزى Investor Opinion Survey by McKinsey في عام ٢٠٠٢ عن آراء المستثمرين أن المؤسسات الاستثمارية ذكرت أنها ستدفع علاوات مرتفعة جدا للشركات ذات الحوكمة الجيدة. وتتراوح هذه

العلاوات بين ١٢٪ في المملكة المتحدة، و٢٥٪ في إندونيسيا، ٢٧٪ في تركيا، و٣٨٪ في الاتحاد الروسي. ومن الواضح أن هذه حوافز قوية للحكومات والشركات في جميع أنحاء العالم لكي تحاول العمل لتحقيق حوكمة أفضل. وقد أوضح بنك كريدي ليونيه Crédit Lyonnais (CLSA) في تقاريره لعامي ٢٠٠١ و٢٠٠٢ أن حوكمة الشركة ترتبط ارتباطا وثيقا بكل من الأداء المالي وتقييم الأسهم[٣] كما أن التصنيف الائتماني والبحث عن أدوات كمية يعتبر مؤشرا أخر علي ازدياد واهتمام المستثمرين بالحوكمة، هذا إلي جانب ازدياد ضغوط الأسواق للتقارب نحو معايير عالمية منذ فترة تحاول مؤسسة استندارد وبور Standand & Poor's خلق مجال لعمل نظام لتصنيف حوكمة الشركات، كما أن بعض بورصات في دول الأسواق الصاعدة مثل تايلاند وشنغهاى تفكر في تطبيق تصنيف إجباري علي مصدري الأوراق المالية[٤].

وقد شهدت الشركات (وجميع الأسواق) التي حققت تقدما في حوكمة الشركات، تحسنا في تقييم الأسهم[٥]. إلا أن العنصر الجديد المثير للاهتمام هو أهمية حوكمة الشركة بالنسبة لمن يختارون الأوراق المالية Stock Pickers (أو مديري صناديق الاستثمار النشطين) في عملية اختيار الاستثمار – وذلك في مقابل عملية إدارة الأوراق المملوكة، حيث كان ذلك هو الأكثر ارتباطا بالحوكمة، حتى عهد قريب. وقد بدأت صناديق الاستثمار في أرجاء العالم تدخل الحوكمة كأحد معايير المخاطر في قراراتها الاستثمارية. ويظهر البحث الذي قام به جومبرز وإيشي ومتريك[٦] Gompers , Ishi & Metrick في عام ٢٠٠١، أن محفظة الأوراق المالية في الشركات ذات الحوكمة الجيدة (وفقا للتعريف الذي يقترحه نظامهم للتصنيف) قد تحقق أداء مرتفعا بنسبة تزيد بمقدار ٨.٥٪ سنويا لمدة عشرة سنوات بدأت في التسعينات، عما يمكن للشركات ذات الحوكمة السيئة تحقيقه. إلا أن هذه النتيجة تخضع لمتغيرات عديدة مثل القطاع والحجم والخصائص الأخرى المتعلقة بمستوي المنشأة.

وقد كانت لعولمة الأسواق المالية أثارها علي حوكمة الشركات التي نشأت عن تغير الأنماط المحلية للتمويل والمستقرة منذ زمن طويل. وقد ازدادت الصعوبات التي أصبحت. تواجه الشركات للمحافظة علي حصولها علي التمويل من المصادر المحلية التي كانت – حتى عهد قريب – أسيرة لها إما مباشرة عن طريق امتلاك قدر كبير من القطاع المالي مثلا – كما كان عليه الحال في تايلاند أو روسيا قبل ١٩٩٨ – أو بشكل غير مباشر عن طريق التأثير علي الحوكمة التي كانت بدورها تسيطر علي القطاع المالي، كما كان عليه الحال في كوريا قبل عام ١٩٩٨. أما الأن فقد أصبح لا يمكن الاعتماد علي هذه المصادر – البنوك المحلية، ومؤسسات التمويل غير المصرفية – لتوفير التمويل قليل التكلفة لأنه قد أصبح عليها – بشكل متزايد – مواجهة الحقائق الجديدة للعولمة:

- التكلفة العالمية لرأس المال، بعد تعديلها وفقا للمخاطر (المحلية غالبا).
- مواجهة المشرعين المتشددين وكذلك قطاعات البنوك المحلية للمخاطر الناشئة عن النظام والمتعلقة بتحرير الأسواق المالية.
- القواعد الدولية المتشددة للإدارة وعمل المخصصات لمواجهة مخاطر الائتمان.
- ازدياد عمليات الاندماج الدولية في القطاع المصرفي.
- ازدياد الضغوط الدولية أو متعددة الأطراف علي الحكومات لإنهاء الرأسمالية العائلية (أو الشللية) والعمل علي تفاعل اقتصاداتها الكلية مع بعضها بعضا.

وفي هذا الصدد، فقد قامت مؤسسة مودىMoody's بزيادة اللهيب اشتعالا بإعلانها في يونيه ٢٠٠٢ عن إدخال المتغيرات الخاصة بحوكمة الشركات ضمن طريقتها للتصنيف الائتماني[٧] وربما بهذا أصبحت الحوكمة أحد الاعتبارات الصريحة بالنسبة للشركات المصدرة للسندات، أو اعتبارا ضمنيا للمنشأت التي تقترض أموالا من البنوك[٨] وربما يصبح هذا حصان طروادة الذي يمكن عن طريقه أن تأخذ الحوكمة دورا صريحا في عملية التسعير المسبق لتكلفة رأس مال الشركة، وخاصة في الأسواق التي مازال تمويل الشركات فيها متخلفا، بينما تفوق تمويل البنوك.

التقارب نحو ماذا؟

في بحث عام ١٩٩٩الذي سبقت الإشارة إلية قام تومسون ونستور Thompson & Nestor باستخدام نموذجين تم تصميمها لحوكمة الشركات، تلك التي يتم إنشاؤها غير بعيد منا، والعلاقات القائمة علي أساس السوق بين المنشأت والمستثمرين بها (والذين يعتبرون خارجيين Outsiders)، وأولئك الذين يقود محاسبتهم عن المسئولية إلي وجود مصالح معينة للداخليين Insiders مثل كبار المساهمين، والبنوك والعاملين وقد استخلص البحث أن التقارب لا يعني انتصارا لنظام معين علي غيره ولم يكن هذا مجرد دقة سياسية من جانب اثنين من المسئولين

المؤلف

ستيلبون نستور Stilpon Nestor: يعمل مستشاراً لعدد من الشركات ومؤسسات التمويل الدولية متعددة الأطراف فى شئون حوكمة واستراتيجية الشركات، كما يرأس منشأته الاستثمارية الخاصة الموجودة بالمملكة المتحدة تحت اسم ″ .Nestor Advisors Ltd " وحتى مارس ٢٠٠٢ كان يعمل رئيسا لقسم شئون الشركات Corporate Affairs Division بمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية، والمسئول عن حوكمة الشركات والخصخصة، والإعسار، وإعادة هيكلة الشركات. وقد قام الفريق التابع له بعمل النقطة المرجعية العالمية لحوكمة الشركات Global Corporate Governance Benchmark ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية لحوكمة الشركات.

وقد عمل مستر نستور فى جميع أرجاء العالم حتى يتيسر فهم تلك المبادئ وحتى يشهد تنفيذها فى البيئات المحلية. وقد تفاعل مع المستثمرين المؤسسيين الدوليين، والحكومات، والبورصات فى أكثر من ٣٠ دولة. وبالإضافة إليكل هذا، فقد قام بتقديم مشورته إلى عديد من حكومات الأسواق الصاعدة فى تصميم ورسم عمليات الخصخصة وفى إصلاح سياسات الإعسار. وقد نشر بحوثا كثيرة جداً عن تلك الموضوعات. وقد قام مستر نستور بممارسة المحاماة وفقا لقانون الشركات وقانون منع الاحتكار فى اليونان، وقام بتمثيل الحكومة اليونانية فى منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية، وفى محكمة العدل الأوروبية European Court of Justice قبل ذلك. وقد درس القانون بكلية الحقوق بجامعة تسالونيك University of Thessaloniki Law School وفى معهد الدراسات الأوروبية بيروكسيل Institute of European Studies in Brussels وفى مدرسة القانون بجامعة هارفارد Harvard Law School (LL.M) وجامعة السوريون بباريس Sorbonne in Paris

الرسميين في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، علي غراء تلك الأغنية المتكررة "المقاس الوحيد لا يناسب الجميع" ويناديي تومسون ونستور بأن الملكية وترتيبات السيطرة ما يزالان جزءا من الخصائص الرئيسية للمجتمع، ومن ثم فإنهما سيظلان إلي حد كبير، من الأمور شديدة الحساسية. وفضلا عن هذا، فإن المستثمرين الدوليين سيعملون ضد مصالحهم الخاصة إذا ما سعوا إلي استنساخ بيئة عمل الشركة والسلوك الموجود في دولهم الأصلية في البلاد والشركات التي يرغبون في الاستثمار بها. إن الحوكمة والإدارة وخطط العمل تترابط ارتباطا وثيقا في معظم الشركات. كما أن التغيير الإجمالي في مجال الحوكمة، يحتمل أن يؤدي إلي المخاطرة بإفساد أية ميزة نسبية قد تكون الشركة الجديدة في حاجة إليها فعلا، والتي قد تكون هي السبب الأساسي في عملية الاستثمار ذاتها، وذلك ما لم يتم التفكير بعناية في تلك التغييرات قبل الإقدام عليها. إن ما يحتاج إليه المستثمرون في الواقع هو فهم كيفية حكم الشركة، وأن يتم إخبارهم بطريقة بسيطة وذكية عن أداء الشركة والتوقعات المنتظرة لها، وأن تقدم إليهم بعض التأكيدات الأساسية التي تخفض إلي أدني حد من مخاطر استبعادهم من جانب أصحاب النفوذ في الشركة[٩] وبمعني أخر، فإن الغرض من نظام الحوكمة الجيد ينبغي أن يكون هو إنشاء وتوليد الثقة بين المستثمرين والشركات المستثمر فيها.

إلا أن المحافظة علي ارتفاع مستوي الثقة في السوق يتطلب إحداث تغييرات هامة في نواح كثيرة. ولما كانت الدولة والشركات تقوم بالإصلاحات، فغالبا ما كان يتم الرجوع إلي القواعد والممارسات الأنجلو أمريكية Anglo-American باعتبارها نقطة مرجعية. وهذا أمر طبيعي نظر العمق الأسواق في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة والأهمية العالمية للمؤسسات الأنجلو أمريكية. وفضلا عن هذا، فإن تفوق الأسواق المالية الأنجلو أمريكية كان يعزي إلي حد ما إلي البيئة القانونية والمؤسسية ذات الجودة العالية[١٠] وهو ما يجعل القواعد الأنجلو أمريكية مرغوبة بدرجة أكبر من جانب القائمين بالإصلاح، وعلي أية حال، فإن التقارب ليس طريقا ذا اتجاه واحد، وكما سيتضح من النقاش الوارد فيما يلي، فإن أزمة الثقة في الولايات المتحدة، قد ولدت سلسلة من الإصلاحات الأساسية في الإطار التشريعي للولايات المتحدة. ويبدو أن التغييرات الناتجة التي بدأت في الظهور توجه النظام بدرجة أكبر للاقتراب من النماذج الأوروبية، أو علي الأقل في بعض النواحي.

وبينما تتغير حوكمة الشركات في عدة جبهات، فإن هناك ثلاث نواح رئيسية يلاحظ فيها مراعاة التقارب بشكل أكثر إيجابية وهي:

الخلفية المكونة من القواعد والمعايير، تشديد القواعد، انتشار قواعد الحوكمة ووضع وتطوير الحوافز في الأسواق الصاعدة.

وكما أشرنا أعلاه، فإن ظهور مجموعات المبادئ الدولية من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والشبكة الدولية لحوكمة الشركات والمعهد الدولي للتمويل والإرشادات الخاصة بحوكمة الشركات، كان يدفع إلي التقارب بين أرجاء العالم. وبينما كانت المؤسسات القائمة في الولايات المتحدة من أكبر أعضاء التقارب في القواعد، واتباع نقاط المرجعية الدولية في هذا الصدد، فإن تشكيل صورة القواعد والمعايير في الولايات المتحدة كان يتم إلي حد كبير عن طريق قوي السوق. إن النظم الأساسية للشركات في الولايات – أو علي الأقل في تلك الولايات التي يعتد بها – لا تعدو أن تكون أكثر من ترتيبات تعاقدية للتوقف. ومعظم القواعد القانونية الرئيسية تنبع من القانون العام، والذي يتصف بالعملية، والمرونة، وفوق ذلك كله محدوديته من ناحية الاتساع والتفصيل التشريعي. والاستثناء الرئيسي لذلك يتعلق بنواحي الشفافية والإفصاح، والاتجار في

الأسهم من جانب الداخليين (Insiders)، والتعامل الذاتي، والتي تم تنظيمها تشريعيا بشكل مباشر عن طريق النظم الأساسية للجنة الفيدرالية للأوراق المالية والبورصات . Fedral Securities & Exchange Commission (SEC) وللتأكد فقد أصدر السوق مجموعة كاملة من القواعد الاختيارية وأفضل الممارسات مثل لجان مجالس الإدارة، والمديرين المستقلين في الشركات، وقواعد الحوكمة في كل شركة علي حدة ولكن أفضل الممارسات لم تطبق بطريقة متساوية في الولايات المتحدة، وذلك علي النقيض من تنفيذها في المملكة المتحدة مثلا. وقد يرجع هذا إلي عدم وجود نقطة مرجعية واحدة تطبق علي كافة نواحي السوق. ومن المحتمل أن تؤدي التغييرات المقترحة في قواعد القيد ببورصة نيويورك للأوراق المالية New York Stock Exchange (NYSE) إلي توفير تلك النقطة المرجعية في المستقبل[١١].

وقد أدت بعض التحركات التشريعية الأخيرة في الولايات المتحدة إلي اقتراب النظام التشريعي بدرجة أكبر من بعض النصوص المعينة والموجودة فعلا في أوروبا والتي تتضمن:

- المطلب الخاص بضرورة قيام كبار موظفي الشركة باعتماد سلامة حسابات الشركة، أو مواجهة اتهامات جنائية.
- التوصية الخاصة بأنه ينبغي علي أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين بالشركات مواجهة العقوبات الجنائية إذا ما اكتشف أنهم قاموا بغش المساهمين (مجال النصوص الجنائية الخاصة باساءة استخدام ممتلكات الشركة أكثر اتساعا في كثير من التشريعات الأوروبية وخاصة في فرنسا).
- منع الشركة من إقراض كبار الموظفين التنفيذيين بها (غير قانوني في ألمانيا).

وبالإضافة إلي ذلك، فإن مراجعة قواعد القيد في البورصات الرئيسية بالولايات المتحدة مازالت في منتصف الطريق[١٢]. وأحد التغييرات الهامة هو مطالبة بورصة نيويورك للشركات الأمريكية المقيدة بها أن تقوم باتباع قواعد الحوكمة الداخلية للشركات إلي جانب قواعد الأخلاق. وبينما لا تفرض بورصة نيويورك متطلبات القيد الخاصة بها علي الشركات غير الأمريكية المقيدة به فإنها تطلب صراحة من تلك الشركات الالتزام أو تقديم تفسير لعدم الالتزام. ومن المحتمل أن يصبح هذا أحد القوي الهامة الدافعة إلي إحداث التقارب نظرا لأن أضخم الشركات غير الأمريكية في العالم مقيدة، أو تطمح إلي القيد، في بورصة نيويورك. وقد تصبح القواعد الجديدة لبورصة نيويورك هي نقطة المرجعية العالمية لمتطلبات القيد، نظرا لأنها خطوات علي مسار سلسلة من القواعد التي تتطلب إما "الالتزام أو التفسير" لسبب الامتناع عن تنفيذ القواعد الداخلة في متطلبات القيد. وهذا هو الطريق الوسط بين القواعد الإلزامية الصعبة وأفضل الممارسات الاختيارية للسوق التي بدأتها بورصة لندن London Stock Exchange عندما أدخلت القواعد الاختيارية المختلفة في القواعد المجمعة Combined Code التي أصبحت جزءا من متطلبات القيد بها[١٣].

وبصفة عامة، فإن قواعد حوكمة الشركات قد انتشرت وشاعت في خلال السنوات القليلة الماضية. وقد أظهرت إحدى عمليات المسح التي جرت مؤخرا في الاتحاد الأوروبي (EU) عن حوكمة الشركات، والتي قامت بها لجنة الاتحاد والأوروبي، أن هناك ٣٥ قاعدة في ١٣ دولة من بين دول الاتحاد الخمسة عشر قد تم إصدارها بواسطة جهات مختلفة (ابتداء من الجهات التشريعية إلي اتحادات المستثمرين ورجال الصناعة)، وقد تم اتباع ٢٥ قاعدة منها بعد عام ١٩٩٧. وإذا ما اقتبسنا ما ذكره التقرير سنجد أنه يقول:

بغض النظر عن الاختلافات القانونية فيما بين الدول الأعضاء بالاتحاد الأوروبي، فإنه يبدو أن اتجاهات التقارب فيما يتعلق بممارسات حوكمة الشركات في الدول الأعضاء بالاتحاد الأوروبي قد أصبحت أكثر عددا وأكثر قوة عن أية اتجاهات نحو التميز والاختلاف. وفي هذا الصدد فإن القواعد – جنبا إلي جنب مع ضغوط السوق – يبدو أنها تلعب دور القوة الدافعة إلي التقارب، عن طريق تركيز الاهتمام والنقاش حول موضوعات الحوكمة، وتوضيح التوصيات الخاصة بأفضل الممارسات وتشجيع الشركات علي اتباعها[١٤].

وكما ورد في تقرير الاتحاد الأوروبي فإن النصوص القانونية والمتطلبات والإجراءات الإلزامية فى كثير من الدول هى التى تولد التباين. وبمعنى أخر، فإن عدداً من الأسواق الآخرى وبخاصة فى الدول ذات التقاليد الطويلة لتدخل الدولة إدارياً فى الاقتصاد الخاص– فإن الأطر القانونية الصلبة وغير المرنة تبدو وكأنها المشكلة بدلا من ان تكون الحل. وفضلا عن هذا، فإنه فى كثير من الدول الصاعدة، نادراً ما يجرى تنفيذ هذا الجبل من المتطلبات القانونية. كما أن انشارها لا يعمل إلا على تفاقم انخفاض مصداقية النظام القانونى ويغض من قيمة حكم القانون وغالبا ما يصبح الإفراط فى التشريعات والإفراط فى اللوائح والتنظيمات عذراً يتخذه الفاسدون من المنظمين والمراقبين لفرض إتاوات على الشركات. وباختصار، فإن القطاع الخاص لا يحتاج إلى الإجراءات المعقدة التى لا تعمل إلا على دفعه إلى التأشير فى الخانة المخصصة – فى أفضل الأحوال. أما ما تحتاج إليه القطاعات الخاصة بالفعل لتحقيق حوكمة أفضل فهو الحافز القائم على أساس السوق.

وإحدى الطرق لتشجيع العمل على أساس السوق هى إعطاء رواد حوكمة الشركة الفرصة للتميز بهذه الصفة بين العاملين بالشركة، ومن ثم يمكن اجتذاب الاستثمارات والحصول على تقييم من السوق على أساس تميزهم الذى يختلف عن بقية الشركات فى مجموع السوق. وقد كان هذا هو السبب الذى أدى إلى إنشاء قطاع حوكمة الشركات فى بورصة ساوباولو للأوراق المالية São Paulo Stock Exchange (BOVESPA) فى يونيو ٢٠٠١. وكانت الشركات التى يجرى قيدها من المستويات الثلاثة بالقطاع تواجه متطلبات حوكمة الشركات (باعتبارها جزءاً من متطلبات القيد) التى تزداد وفقاً لكل مستوى. وكانت المتطلبات الرئيسية للمستوى الأعلى هى، صوت واحد لكل سهم، وآلية لفض المنازعات تتفادى المحاكم البرازيلية غير ذات الفاعلية. وبمجرد مرور سنة واحدة بعد بدايته أثبت مؤشر حوكمة الشركات فى بورصة ساوباولو نجاحه. وقد قامت شركات تمثل ٢٠٪ من إجمالى رأس المال السوقى، وتمثل ١٩٪ من إجمالى نشاط التداول بالقيد فى قطاع حوكمة الشركات. كما أن أداء أسعار الأسهم كان أفضل كثيرا فى خلال تلك السنة المضطربة بالنسبة لأسواق أمريكا اللاتينية.

وقد هبط مؤشر حوكمة الشركات بنسبة – ١.٥٨٪ مقارنا بهبوط بنسبة ٢٣.٣٪ للمؤشر العام لبورصة ساو باولو. كما أن التذبذب في قطاع الحوكمة كان نصف ما كان علية في المؤشر العام لبورصة ساو باولو[١٥].

وقد قامت بورصة ميلانو للأوراق المالية Milan Stock Exchange أيضا بإنشاء سوق خاص STAR، ذي مطالب مرتفعة نسبيا للحوكمة. وكانت النتائج في خلال السنة الأولي من عملها مماثلة لنتائج التجربة البرازيلية. وعن طريق إنشاء الحوافز لاتباع أفضل الممارسات المعترف بها دوليا، فإن قطاعات حوكمة الشركات تعتبر قوة واضحة للتقارب علي مستوي الشركة. وكما شهدت الولايات المتحدة ظهور كثير من قواعد حوكمة الشركات نتيجة لعمليات السوق، فإن هذه القطاعات يمكن أن تخلق إشارات قوية، وتجتذب الأستثمار، ومن ثم يمكنها خلق

ديناميكيات قوية. وقد تتغلب هذه الديناميكيات الجديدة علي الحدود الموضوعة أمام التقارب عن طريق التقاليد التي يصعب تغييرها والعيوب المؤسسية التي يصعب علاجها.

إستقلال وهيكل مجلس الإدارة: دور وتعريف إستقلال أعضاء مجلس الإدارة، تمثيل المساهمين والتصويت التراكمي، تزايد دور لجنه المراجعة والتقارب مع مجلس الإدارة ذات المستويين.

يبدو أن مجالس الإدارة الأكثر إستقلالا قد أصبحت هي النمط المعتاد الآن في جميع أرجاء العالم. وأصبح المدخل الأساسي في كل قانون تقريبا سواء أكان دوليا أم محليا، هو تعزيز استقلال مجلس الإدارة بالنسبة للمصالح الحاكمة في الشركة: مثل المديرين في الشركة التي يتسع فيها نطاق الملكية أو ذات المساهم المسيطر إذا ما كان موجودا. وتعاد جميع القوانين أن تتناول هذا الموضوع عن طريق أن تطلب وجود عدد "كبير" من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وغير التنفيذيين في المجلس. ومعظم القوانين الأوربية لا تتضمن متطلبات رقمية، إلا أن هذه ليست القاعدة في الدول الأخرى:

ففي كوريا تشترط متطلبات القيد أن يكون ٤/١ (ربع) مجلس الإدارة (نصف المجلس يكون عادة من المؤسسات المالية) ينبغي أن يكون من أعضاء مستقلين. وفي الواقع فقد ارتفعت نسبة أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين في الشركات الكورية المقيدة من ١١.٤٪ في عام ١٩٩٨ إلي ما يزيد علي ٣٠٪ في عام ٢٠٠٠. وتشترط متطلبات القيد الماليزية، وقواعد سنغافورة الإختيارية Singapore Code أن يكون الحد الأدني هو الثلث، متبعة في ذلك قانون فينو Vienot Code في فرنسا. وطبقا لإرشادات معهد التمويل الدولي، فإن أفضل الممارسات تتمثل في تعيين أعضاء مجلس الإدارة مستقلين لشغل ما لا يقل عن النصف من مقاعد المجلس.

وفي الولايات المتحدة تقضي القواعد المقترحة للقيد في بورصة نيويورك بأن يكون نصف المقاعد في مجلس الإدارة لأعضاء مستقلين. ونظرا لما ستحظى به تلك القواعد من نفوذ وفقا لأليه الالتزام أو التفسير التي تتضمنها، خارج الولايات المتحدة، فإن هذه تعتبر خطوة كبيرة فعلا كما أن مشروع ناسداكNASDAQ لمتطلبات القيد يتضمن تعريفا أكثر تشددا للاستقلال. وعلي سبيل المثال فإن الموظفين التنفيذيين الرئيسيين (CEO) الذين يجلس كل منهم في مجلس إدارة الأخر لن يمكن بعد ذلك اعتبارهم مستقلين، وكذلك لن يمكن القول باستقلال أعضاء مجلس الإدارة الذين يتلقون أموالا من الشركة لأنفسهم، أو للشركات التي يعملون تنفيذيين بها، أو للمؤسسات الخيرية الخاصة بهم. ويتزايد التأييد للتعريف المتشدد للأستقلال في أماكن أخري من العالم. وعلي سبيل المثال فقد وافقت الصين في عام ٢٠٠٢ علي مجموعة من القواعد (يطلق عليها CODE أو مجموعة مبادئ ولكن يبدو وأنها ذات طبيعة إلزامية) تضع تعريفا مشددا للاستقلال، فيما يتعلق بكل من الموظفين التنفيذيين للشركة وكبار المالكين) Blockholders في حالة الصين يعني ذلك الشركات الأم المملوكة للدولة) وهو ما يوفر القيام بإجراءات سليمة نسبيا لتسمية أعضاء مجلس الإدارة.

وفي الواقع، فإن عملية الترشيح أو تسمية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين قد تخالف أكثر من أي شئ أخر، متطلبات بورصة نيويورك: إذ أن مجلس الإدارة سيكون عليه أن يعطي تأكيدا إيجابيا (ينتظر أن ينشئ مسئولية قانونية) بأن عضو مجلس الإدارة مستقل فعلا. إلا أن عددا من الشركات غير الأمريكية لن تلتزم بذلك لأسباب واضحة، منها أنها تتمتع بأغلبية حاكمة تبرر حصولها علي أغلبية مقاعد مجلس الإدارة. ومع هذا فإنه لا ينتظر أن تقوم الشركات غير

الأمريكية المصدرة للأوراق المالية بالاعتراض علي متطلبات الاستقلال جملة، نظر للعلاوة المرتفعة التي يضعها السوق مقابل الوفاء بمتطلبات حوكمة الشركات علي أن المنشأت التي يسيطر عليها كبار المالكين قد تقوم فعلا باستخدام هذه المتطلبات الجديدة لتظهر أنها تمثل أفضل ما في العالم من الإشراف الدقيق علي الموظفين التنفيذيين، والنظرة إلي تعظيم قيمة الشركة في الأجل الطويل بواسطة القوي الدافعة بالشركة (مثل كبار المالكين جنبا إلي جنب) مع الرقابة الفعالة علي الفوائد المفرطة التي قد يحظى بها أحد من يمثلون القوة الدافعة، وذلك عن طريق وجود أقلية من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين فعلا.

وفي الواقع فإن ما نطلق عليه اسم "عضو مجلس الإدارة المستقل" هو مجرد الحل الثاني الأفضل لإدخال الاستقلال إلي مجلس الإدارة، إذ أنه عندما يكون المساهمون علي درجة عالية من الانتشار والتشتت فإنهم لا يمكن أن يقوموا باختيار فعال لأعضاء مجلس الإدارة، ومن ثم فإن المجلس (بتوجيه الإدارة) يقوم بتسمية مرشحيه علي أن الاستقلال الحقيقي قد يكون أمرا صعبا مهما كانت درجة التشدد في تعريفه وأفضل طريقة للوصول قريبا من الاستقلال، والابتعاد عن النموذج الحالي لتعيين أصدقاء وزملاء المدير التنفيذي الذين ليس لديهم سوى قليل من الاهتمام في الضغط علي الإدارة التحسين قيمة الأموال المستثمرة،هي الإعداد المهني لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين. ولن تكون هناك مصداقية كاملة قي هيكل الحوافز للاستقلال في المنشآت ذات الملكية المنتشرة والمشتتة إلا عندما يكون وزن العقوبة من ناحية السمعة بعدم تحقيق الاستقلال أشد قسوة من تكلفة إحباط صديق أو المدير التنفيذي الزميل.

وعندما لا يكون هيكل الملكية مفتتا بشكل كبير، فإن أفضل حل متاح أيضا يكون هو تمثيل المساهم مباشرة في مجلس الإدارة، وفي أوروبا تذهب نسبة ٢٥ ٪ من المقاعد إلي "ممثلي المساهمين" الذين لا يعملون مديرين تنفيذيين او غير تنفيذيين، أي أعضاء مجلس الإدارة المستقلين تماما[١٦] ومع أن كثيرا من هؤلاء الممثلين معينون من جانب مساهم ذي نسبة حاكمة، فإن عددا ضخما منهم يمثلون مساهمي أقلية يتمتعون بالأهمية وحضورهم يرتبط عمليا بفرض حدود أكثر قوة علي المنافع الخاصة التي قد تئول إلي مالكي الأغلبية، وتقليل تجريد الأقلية من حقوقهم.[١٧] وإذا ما أخذنا بانتشار وتشتت ملكية الأسهم باعتباره القاعدة، فإنه يلاحظ أن تشريعات الأوراق المالية في الولايات المتحدة قد تطورت علي امتداد مسار يبدو أنه لا يشجع فعلا علي الملكية النشطة من جانب مساهمي الأقلية، علي الرغم من أن ذلك قد أصبح ممكنا مع ظهور المؤسسات الاستثمارية الضخمة وقد يؤدي تركيز لجنة البورصة لاهتمامها علي تحقيق أقصي درجة من العدالة في السوق إلي إحداث أثر عكسي يمتثل في عدم تشجيع المساهمين المؤسسين علي ممارسة الملكية المباشرة النشطة – بما في ذلك مشاركة مجلس الإدارة خوفا من المسئولية، ومن التعقيدات التنظيمية والتشريعية أو التكاليف (أو كليهما معا) الخاصة بتنسيق العمل بين المؤسسات المساهمة.

وفي هذا الصدد، فقد قدمت بورصة نيويورك للأوراق المالية توصية إلي لجنة البورصة لإجراء مراجعة عام ٢٠٠٠ لتشريع الإفصاح العادل Fair Disclosure (FD) الذي يجبر الشركات علي عدم القيام بإفصاح ذي مغزى لأختيار مجموعات من الأشخاص. وتزعم بورصة نيويورك أن هذا قد يخلق ضغطا غير مبرر لتوفير معلومات بشكل منتظم إلي السوق ككل عن الإيرادات، وهو ما يتعارض مع مناقشة التوقعات الخاصة بالمنشأة بهدوء مع بعض مساهميها الرئيسيين ومع أهم المتعاملين في السوق. ويؤدي هذا بدوره إلي تشجيع التفكير في الأجل القصير وإلي خلق حوافز إلي التلاعب في الإيرادات. وهو يماثل ما حدث مؤخرا في المملكة المتحدة ابتداء من أغسطس ٢٠٠٢، عندما خفقت هيئة الخدمات المالية Financial Services Authority من لوائحها

المعادلة لتشريع الإفصاح العادل، بما يسمح للمنشأت بالحديث سرا مع بعض المساهمين الرئيسيين اوغيرهم من كبار المتعاملين وأهم من ذلك أن جماعة الاستحواذ بالمملكة المتحدة

إطار (٣-١)

يسمح التصويت التراكمي لمساهمي الأقلية بأن ينتخبوا مباشرة ممثليهم في مجلس الإدارة. وفي التصويت غير التراكمي والأكثر شيوعا يتم انتخاب كل عضو بمجلس الإدارة عن طريق أغلبية الأصوات، علي أساس صوت واحد لكل سهم. ومن الطبيعي، في التصويت التراكمي، أن يتناسب عدد الأصوات التي سيدلي بها المساهم الواحد مع عدد الأسهم المملوكة له أدلها مضروبا في عدد مقاعد مجلس الإدارة. ويتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة في دورة تصويت واحدة، بما يسمح للاقلية أن تركز أصواتها علي مرشح واحد أو اثنين.

ولكي يتم تنفيذ نظام التصويت التراكمي بنجاح، فإنه لا ينبغي اختيار أعضاء مجلس الادارة علي مراحل (بصفة عامة فإن مجالس الإدارة التي يجري تعيينها علي مراحل والتي يتقدم فيها بضعة أعضاء فقط لإعادة انتخابهم في سنة معينة لا تقدم سوي القليل من الفائدة للمساهمين وغالبا ما يتم استخدامها كوسيلة لاحباط عمليات الاستيلاء المعادية). وفضلا عن ذلك، فإن عملية الترشيح ينبغي أن تسمح بتعيين أعضاء مجلس الإدارة الذين لم توافق عليهم إدارة الشركة (أو مجلس الإدارة القائم).

والتصويت التراكمي هو الطريقة المهملة في القانون النموذجي لشركات الأعمال بالولايات المتحدة U.S. Model Business Corporations Act وكذلك في قانون الشركات لولايتي ديلاوير Delaware ونيويورك حيث تسجل معظم الشركات الضخمة في الولايات المتحدة. وعلي أية حال، فليس هناك سوي عدد قليل من الولايات الأمريكية ،بما فيها كاليفورنيا، هي التي جعلته مطلبا إلزاميا، وكانت روسيا هي الدولة الوحيدة التي جعلت من التصويت التراكمي مطلبا قانونيا إلزاميا في قانون الشركات الصادر في عام ١٩٩٦.

كانت قد قررت في يوليو ٢٠٠٢ أن تخفف قواعدها الخاصة بتعريف الإجراء المنسق لتحقيق السيطرة حتى تسمح بالتعاون النشط من جانب المساهمين (في المملكة المتحدة والمؤسسات الأخري) والذي يهدف إلي وضع مرشحيهم بمجلس الإدارة، وما دامت المؤسسات لا تسعي إلي السيطرة الكاملة، وما دام مرشحوها يتمتعون باستقلال معقول عن المؤسسات التي رشحتهم.

وكان موضوع التصويت التراكمي بشأن الترشيحات لعضوية مجالس الإدارة من أكثر الطرق التي تم بحثها كوسيلة لإسماع صوت الأقلية، نظرا لأنه يسمح لمساهمي الأقلية أن يضعوا ممثليهم في مجلس الإدارة بدون موافقة الأغلبية – أو مجلس الإدارة القائم إلا أنه لا ينبغي علي الإطلاق اعتبار هذا حلا ناجعا، إذ أنه بينما يضمن مستوى معينا من الاستقلال الحقيقي، إلا ان التصويت التراكمي له عيوب هامة، فقد يؤدي إلي خلق التفتيت والشقاق المتكرر في مجالس الإدارة – ويسود الشركة جو من الحرب وذلك علي النقيض من الاستعارة التي يفضلها كثير من مؤيدي حقوق المساهمين، بأن الشركات لا ينبغي أن تصبح ديموقراطيات إذ أنها مؤسسات أعمال تعمل من أجل الربح، وهيئات هرمية مخصصة للتنافس في إطار "ديموقراطية" السوق.

ومع ذلك، فإن هناك حالات يكون فيها التصويت التراكمي واجبا وضروريا خاصة عندما تكون هناك قوة غامرة لكبار ما لكي الأسهم، وعندما تكون المواقع الخارجية (القانونية والتنظيمية) ضعيفة. ويري كثير من الخبراء الروس في التصويت التراكمي ووجود الأعضاء المستقلين فعلا في مجالس الإدارة الروسية، عاملا رئيسيا في التحسينات الأخيرة في سلوك الشركات، تم إدخاله بالنصوص الإلزامية الخاصة بالتصويت التراكمي في عام ١٩٩٦ بموجب قانون الشركات الروسي Russian Company Law. وفي إيطاليا، كان voto di lista (وهي إحدى صيغ التصويت التراكمي) واحدا من أهم الإصلاحات التي أتي بها قانون دراجي Draghi Law في عام ١٩٩٦، والذي عدل قانون الشركات وفي كوريا كان التصويت التراكمي أحد المطالب الرئيسية لمجموعات مساهمي الأقلية: أقل من ٣٠ ٪ من شركات شيبول Chaebol Company اختارت اتباع التصويت التراكمي الذي نص عليه القانون بعد تعديله في عام ١٩٩٩. وقد يصبح من الممكن في نهاية الأمر تناول مشاكل العداوة بين أعضاء المجلس، والناشئة عن التصويت التراكمي، وتقليلها إلي أدني حد من خلال مجموعة من القواعد الداخلية التي يضعها المجلس لأداء أعماله، إلي جانب إجراءات دقيقة لترشيحات المساهمين وأحكام كافية للتصويت في الاجتماعات السنوية العامة.

وهناك اقتراح رئيسي أخر في الولايات المتحدة، وهو ضرورة تكوين لجان المراجعة الخاصة بمصدري الأوراق المالية بالكامل من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. وهذا الاقتراح يتعدى المتطلبات الحالية للقيد (بما فيها التوصيات التي اقترحتها لجنة الشريط الأزرق Blue Ribbon Commission في تقريرها لعام ٢٠٠٠ بشأن لجان المراجعة) الذي أجاز وجود أغلبية من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. ولكن الأكثر من ذلك أهمية هو أن لجنة المراجعة أصبحت للمرة الأولي متطلبا قانونيا بالنسبة للشركات. وهي الآن مؤسسة مكونة بالكامل من أعضاء المجلس المستقلين، ذات اختصاص محدد ومفصل أنشأه القانون، علي الأقل. ومتطلبات القيد. ومن وجهة نظر التقارب فإن لجنة المراجعة أصبحت تبدو كأنها مجلس منفصل من المشرفين وهو ما يقربها كثيرا من مجالس المراجعة التي ينص عليها القانون في كثير من الدول التي تتبع القانون المدني، والتي تقيم مجلسا للإدارة ذا هيكل موحد (مثل البرازيل والصين وإيطاليا واليابان، وروسيا وكثير غيرها). وعلي غرار لجنة المراجعة الجديدة فإن هذه المجالس تتحمل مسئولية المراجعة الداخلية واختيار المراجعين. أما الاختلاف فهو أن مجالس المراجعة تلك، نظرا لأنها ليست جزءاً من الهيكل الرئيسي لمجلس الإدارة فإنها لذلك لا تضم أعضاء من مجلس الإدارة، ومن ثم فإنها تتمتع بقوة محدودة مع الموظفين التنفيذيين، وعلي الرغم من أن تشكيلها نظريا يتم بواسطة المساهمين، فإنها في أغلب الأحوال تعتمد في تشكيلها وتسمية أعضائها علي إدارة الشركات.

وأهم من ذلك كله، أن هيكل الحوكمة الذي نشأ في الولايات المتحدة بعد كارثة شركة إنرون ENRON أصبح يقترب من النظام الخالص لمجلس الإدارة ذي المستويين.[١٨] إذ أصبحت هناك هيئة مستقلة تماماً من المشرفين الذين هم في نفس الوقت أعضاء بمجلس إدارة أغلبه من الأعضاء المستقلين، وذات وضع مؤسسي وذات سلطة تشبه إلي حد كبير المستوي الأعلي في النظام ذي المستويين وبينما لا تتمتع لجنة المراجعة بحق فصل وتعيين المديرين الموظفين فإن المجلس الإشرافي يمكنه ذلك، إذ أن أعضاءه من بين صناع القرارات الرئيسيين في مجلس إدارة أغلبه من المستقلين يقوم بفصل وتعيين الموظفين التنفيذيين.

كما أن التقارب يحدث أيضا في الاتجاه العكسي. فقد قامت اليابان، علي سبيل المثال، بتعديل القانون التجاري الخاص بها في مايو ٢٠٠٢، للسماح للشركات باختيار هيكل الحوكمة الخاص بها. وينحصر الاختيار فيما بين شكل مجلس الإدارة طبقا لقانون الشركات القديم مع

وجود مجلس منفصل للمراجعة. (كانساياكي Kansayaki)، والشكل الجديد، والذي يشبه إلي حد كبير نظام الولايات المتحدة، يقضي بوجود لجنة مراجعة لمجلس الإدارة أغلب أعضائها من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. علي أن الطريق سيكون طويلا بالطبع. فقد أشاحت الشركات اليابانية بوجهها عن إنشاء هيكل واضح للجنة مجلس الإدارة والتي ستلقي بمسئوليات حقيقية علي مجالس الإدارة الشكلية إلي حد كبير. ومع ذلك فإن بعض الشركات قد بدأت فعلا في التحرك في اتجاه النظام الجديد. وقد كانت شركة كيكومان Kikkoman التي تنتج صلصة الصويا هي أول شركة تقوم بتعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين في مجلس إدارتها ، وقد قامت مجموعة مجالات باركو Parco فعلا بالإعلان عن عزمها لتشكيل لجان بمجلس الإدارة تختص بتحديد الأجور والتعويضات والمراجعة[١٩].

وفي أوروبا قام دويتش بانك Europe Deutsche Bank بتغيير قياسي في طريقة تنظيم مجلس إدارته، بالابتعاد عن المسئولية الجماعية التقليدية (والمنصوص عليها قانونا) إلي نظام يقترب كثيرا من نظام المسئولية الفردية لكبار الموظفين والمدير التنفيذي الرئيسي المعروف في النظام الأمريكي. وقد قررت شركة سيمنس Siemens مؤخرا إنشاء لجنة مراجعة في مجلسها الإشرافي (إلا أنه ليس مستقلا تماما) مع إعادة النظر سنويا في نظام حوكمة الشركة كما أن مشروع قواعد القيد لبورصة نيويورك، قد يتطلب أيضا ضرورة الاستقلال التام للجنتين أخريين تختصان بعمليات الترشيح وتحديد الأجور. وهنا يبدو حدوث شئ من التقارب، علي الرغم من أنه ليس كبيرا. وليس لدي الشركات في معظم الدول مثل هذه اللجان. واليابان، كما سبق ذكره، هي إحدى الأسواق الكبيرة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ونادرا ما يوجد بها هذا النموذج من اللجان، وفي أوروبا عام ٢٠٠١ كان هناك نحو ٦٥٪ فقط من الشركات لديها لجان مراجعة، ونحو ٦٠ ٪ لديها لجنة لتحديد الأجور وأقل من ٥٠ ٪ لديها لجان ترشيح[٢٠].

معايير المحاسبة والإفصاح وتنظيم المراجعة

يبدو أن هناك عملية تقارب عالمي في معايير المحاسبة والإفصاح. وتسعي المقترحات التشريعية الحديثة للولايات المتحدة إلي الترخيص للجنة البورصة بقبول والاعتراف بأية مبادئ محاسبية تنشئها أية هيئة لوضع المعايير باعتبارها مقبولة بصفة عامة لأغراض القوانين الخاصة بالأوراق المالية. ومن الواضح أن هذا يتضمن مجموعات معايير المحاسبة الدولية International Accounting Standards (IAS) التي أصدرها المجلس الدولي لمعايير المحاسبة. وكانت الولايات المتحدة في الماضي تصر بشدة علي عدم قبول أي شئ بخلاف المبادئ العامة المقبولة للمحاسبة في الولايات المتحدة Genarally Accepted Accounting Principles (GAAP) من أية جهة مصدرة للأوراق المالية سواء أكانت محلية أم أجنبية.[٢١] وقد كانت معارضة لجنة البورصة هى إحدى العقبات الرئيسية لتحقيق التقارب فى معايير المحاسبة عالمياً. أما الاتحاد الأوروبي فقد أعد جدولا زمنياً لاستخدام معايير المحاسبة الدولية بصفة إلزامية فى الشركات المقيدة بالبورصات، ابتداء بالحسابات الموحدة فى عام ٢٠٠٥. وكثير من الدول الأوروبية تقوم فعلا بالاعتراف بالحسابات المقدمة على أساس أى من معايير المحاسبة الدولية أو المبادئ العامة المقبولة للمحاسبة فى الولايات المتحدة. وقد قامت اليابان بعملية إصلاح كبرى لنظام المحاسبة بها فى عام ٢٠٠٠، بحيث أصبح نظاما أكثر قربا من معايير المحاسبة الدولية وبصفة خاصة فى مجالات توحيد الحسابات والتسعير للسوق.[٢٢] كما أن الصين مازالت تعمل على تقريب نظامها المحاسبي بشكل أكبر إلى المعايير المحاسبية الدولية وخاصة فى مجالات اتحادات الأعمال وإعداد التقارير عن القطاعات. وطبقا للمسح الذى قام به أكبر سبع مؤسسات عاملية

للمحاسبة فى عام ٢٠٠١ عن مبادئ المحاسبة العامة المقبولة لمراجعة التقدم الذى تحقق نحو التقارب مع وضع جدول نشط للتنفيذ، كما قامت باقتراح تغييرات على المتطلبات القومية "[٢٣]

وتذهب المقترحات التشريعية فى الولايات المتحدة الأمريكية إلى ما يتعدى كثيرا مجرد السماح باستخدام معايير المحاسبة الدولية .(IAS) ومن المقترح أن المبادئ العامة المقبولة للمحاسبة فى الولايات المتحدة US GAAP قد تحتاج فى نهاية المطاف إلى التحرك فى اتجاه معايير المحاسبة الدولية عن طريق اتباع منهج يقوم على أساس مبدئي. ويتخذ مشروع القانون الخطوة الأولى بأن يطلب إلى المديرين التنفيذيين CEOs وكبار الموظفين التصديق على ان الحسابات تظهر بأمانة، كافة النواحى المادية وعمليات الشركة " وحذف أية كلمات تظهر أن (العدالة) ينبغي أن تكون وفقا لمبادئ المحاسبة العامة المقبولة لم يكن بمحض الصدفة ". ومن ناحية البعد الفكرى، فإن المنهج الحالى المفرط فى التفاصيل للمعايير المحاسبية والذى لا يسمح للمبادئ العامة بأن تكون لها أية قيمة إنما يعتبر شذوذا عن نظام القانون العام. إذ يتوقع من القانون العام أن يعمل على معايير عريضة وليس على أساس تنظيم تفصيلي. وهذه المعايير العريضة عندئذ يمكن أن تعمل على أساس كل حالة على حدة. وقد حافظت المملكة المتحدة على هذا المنهج – إلا أن المملكة المتحدة مرة أخرى، تشبه معظم التشريعات الأوروبية في منهجها القانوني والتنظيمي بالنسبة للمحاسبة فالمبادئ الأساسية منصوص عليها في نظام أساسي، هو قانون الشركات، ومن ثم يتمتع حماية المبادئ من الفوضى التي لا يمكن تفاديها والناشئة من العبارات الفنية لمجلس المعايير المحاسبية .Accounting Standards Board

النتائج المستخلصة والدروس المستفادة للمستقبل

في عام ١٩٧٤ كتب كينيث أرو Kenneth Arrow، الاقتصادي والحائز علي جائزة نوبل – " إن كل عملية تجارية في الحقيقة بها في حد ذاتها عنصر ثقة، وبالتأكيد فإن أي عملية يتم إنجازها خلال فترة من الوقت"[٢٤]. وبمعني أخر ن فإن الثقة هي توقع معقول بأن المعلومات عن السوق والبيانات والوعود التي تقدم في أثناء عملية التجارة يمكن الاعتماد عليها، ومن ثم فإنها تعتبر إحدى المكونات الأساسية لأي سوق مالية عاملة، حيث تمثل الأوراق المالية المتداولة وعدا بالحصول علي عوائد في خلال فترة زمنية معينة. ويمكن للمرء أن يعتبر حوكمة الشركات لضمان لثقة الشركات كما أن القواعد والعمليات والإجراءات والأنماط السلوكية التي تكون الحوكمة الجيدة لا تعتبر بديلا عن الأمانة واللطف وكفاءة موظفي الشركة التي لا تعتبر بذاتها كافية لضمان حسن الأداء، إلا أن وجودها يضمن أنه في غياب الغش الإجرامي، والمستثمرين وأصحاب المصالح الآخرين يمكن أن يعتمد علي المعلومات، والبيانات والوعود التي تصدر عن الشركات – من موظفيها ومن مجالس إداراتها. وكما أن نوعية الأصول تحدد نوعية الغرض في محفظة البنك، فإن نوعية حوكمة الشركة تحدد درجة مصداقية المعلومات والبيانات المقدمة، والوعود التي تقدمها شركة مقيدة بالبورصة إلي مستثمريها.

ويمكن للمرء أن يمضى خطوة أبعد. إن حوكمة الشركة فى النهاية تتعلق بالثقة ولا تتعلق بالضبط والرقابة. وقد يبدو هذا غريباً على السمع ومتناقضاً مع البداية. وعلى أية حال، فإن السوق هو الذى يلعب دوراً هاماً فى الحوكمة بالنسبة للرقابة فى الشركة، فى سوق الأسهم والأصول السائلة. وما لم يقم المديرون الموظفون بعملهم على الوجه الأكمل، فسيتم فصلهم فى عملية إضافة للقيمة (أو على الأقل المحافظة على القيمة) وهكذا تمضى النظرية. ولكن من الناحية العملية؟ فإن عدداً متزايداً من الشواهد العملية قد أوضح عيوباً هامة فى سوق رقابة

الشركة باعتبارها أداة الحوكمة لمعاقبة الوكلاء «أى إدارة الشركة» من جانب الرؤساء « أى المساهمين.»[٢٥] وقد أظهرت إفلاسات شركات إنرون Enron, وورلد كوم World Com وغيرهما من الافلاسات التى حدثت مؤخرا، حقيقة أخرى: عندما تناقص ضمان الثقة بشكل خطير، أصبح سوق رقابة الشركة عاجزاً عن تعويض الخسارة فى القيمة. وعندما بدأت عجلات الانضباط فى الدوران، كان الجزء الأكبر من شهرة الشركة وقيمتها قد ذهب أدراج الرياح.

وهذا درس ينبغي على واضعي السياسات خارج العالم الأنجلو ساكسونى أن يستفيد منه. وفى الاقتصادات ذات هياكل الملكية المركزة، فإن محاولة تحسين حوكمة الشركة من خلال سوق رقابة الشركة قد يؤدى فى البداية إلى إحداث مشاكل أكثر من المنافع. ومثل هذه الاقتصادات ينبغي أولاً وقبل كل شئ أن تسعى إلى أن تبنى على ميزة الوكالة الخاصة بها، وأن تبنى الثقة فى القائمين بالعمل فى شركاتها، والعائلات وأخيراً الدولة (على الرغم من ان الوثوق بالدولة فى معظم الأحيان قد يكون أمرا صعباً). إن تشجيع القدرة على التنافس فى الرقابة الداخلية باعتباره هدفاً للسياسة العامة لابد أن يفسح الطريق أمام الفساد وسوء الاستغلال الداخلي. ويمكن للاتحاد الأوروبي أن يتعلم من هذا عن طريق تركيز حماسة التنظيمي الشديد على فساد وسوء الاستغلال للشركات بدلاً من "تيسير" عمليات الاستيلاء المعادى على الشركات. وتقدم كوريا مثالاً مفيداً فى هذا المجال: فقد حدث بعد أزمة ٩٧ – ١٩٩٨ أن قبل واضعو السياسات قيام قطاع مالي تنافسي منفتح باعتباره أمراً سياسياً وقوة دافعة طويلة الأجل لآية تغيرات فى محيط الملكية والرقابة وقاموا بتركيز تدخلهم التنظيمي على الحد بشدة من إمكانية إساءة الاستغلال الداخلي. وتشهد التحسينات الأخيرة فى تقييمات السوق الكوري على نجاح هذا الأسلوب.

إلا أن المرء لا ينبغي أن يبالغ فى تقدير أهمية إصلاح السياسة العامة، إذ أن تغيير القوانين هو الجزء السهل. أما تنفيذ القوانين الجديدة وبناء المؤسسات اللازمة فهوالجزء الصعب الذى يستغرق وقتا لإتمامه. ومن ثم فإن الدرس الثانى للشركات هو أنه يمكنها أن تتغلب على " عقباتها السيادية " وعلى نزوع المستثمرين إلى الشك لتحقيق مكاسب هامة عن طريق القيام بالإصلاح الحوكمة على مستوى المنشأة. وينبغي أن يتحدد مجال الإصلاحات على مستوى المنشأة وفقا لتعريفنا للحوكمة بأنها "ضمان الثقة ". وبدلا من الطريقة الرخيصة للتأثير فى خانات القائمة الخاصة باصلاحات حوكمة الشركات – أى الأغلبية العظمى من المنشآت المقيدة بالبورصات فى جميع أنحاء العالم، تفانت في تحسين الأداء وخلق قيمة للاستثمارات – ينبغى أن تركز اهتمامها على بناء الثقة فى ترتيبات الرقابة الخاصة بهم، وفى قدرتهم على التخطيط وإدارة العمل بطريقة أفضل من أى شخص أخر فى بلادهم وقطاعهم. وسينتج عن اتباع اساليب الحوكمة تخفيض تكلفة رأس المال حيث ستخفض الشركات تكلفة المخاطر بالنسبة لممولى رأس المال الخارجيين، وسينشأ عنها أيضا نتائج أفضل من التشغيل عن طريق وضع استراتيجية أكثر فعالية والسيطرة على المخاطر، وقد أكد البحث الذى قام به اثنان من الاقتصادين بالبنك الدولى[٢٦] أن التحسنات فى حوكمة الشركات على مستوى المنشأة (فى مقابل الاصلاحات فى السياسة العامة) يمكن أن تؤدى إلى نتائج هامة ذات مغزى، وأن الاصلاحات على مستوى المنشأة تعتبر أكثر أهمية فى الأسواق الأقل نموا وذات التشريعات المؤسسية الضعيفة. وباستخدام البيانات الخاصة بعدد ٣٧٤ منشأة من ١٤ دولة من دول الأسواق الصاعدة، وترتيب المنشأت طبقا لنظام التصنيف على أساس حوكمة الشركات، الذى وضعه بنك كريدى ليونيه، استخلص كلابر ولاف Klapper and Love أن:

- تحسن درجة واحدة فى الانحراف المعيارى لمنشأة من الأسواق الأقل نمو ينشأ عنه تحسن

بنسبة ٣٣٪ فى Tobin's q (وهو مقياس تقييم السوق لكتاب قواعد الشركة).

- تحسن درجة واحدة فى الانحراف المعيارى لسوق متقدمة (أى سوق منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية) ينشأ عنه زيادة بنسبة ١٨٪ فى Tobin's q.

أما الدرس الثالث فهو يهم المستثمرين: إذا ما كنتم تريدون حوكمة أفضل للشركات، فإنه يجب عليكم أن تجعلوا هذا جزءً واضحاً من سياستكم الخاصة بالاستثمار والملكية. فإن الاخفاقات التى حدثت مؤخرا فى الحوكمة في الولايات المتحدة وغيرها من الدول، كانت نتيجة فشل الحوكمة بالأسواق الصاعدة، فكلها كانت تعاني انخفاض قدرة المستثمر علي اكتشاف نقاط الضعف في الحوكمة ولن يجدى الصراخ بعد أن يكون الحصان قد هرب. لقد اعتمد معظم المستثمرين بقدر أكثر مما يلزم على مجموعة متباينة من مقدمى المعلومات (المحاسبون، المحامون، والعاملون ببنوك الاستثمار) والذين ثبت أنهم كانوا متحيزين بدرجة أكبر لمصالح مصدرى الأوراق المالية أكثر من تحيزهم لمصالح المستثمرين. وهذا الاعتماد غير الصحى كان فى جزء منه نتيجة لعدم رغبة المستثمر لإعطاء الحوكمة القيمة التى تستحقها، وإدراك أهميتها فى نطاق مؤسساتهم وأنماط توزيع مواردهم، هناك ما يشير الى أن كبار المستثمرين مثل مديرى صناديق الاستثمار، ومديرى صناديق الأصول، ومديرى صناديق المعاشات، يدركون منافع القيام بنشاط أكبر فى مجال الموضوعات المتعلقة بحوكمة الشركات. كما أن المنظمين وواضعى اللوائح، الذين يدركون أهمية نشاط المستثمرين، يقومون بتسهيل ذلك من خلال تخفيف بعض اللوائح الخاصة بالأوراق المالية، التى تم بحثها فيما سبق، وعن طريق الموافقات والترخيصات النشيطة، ومن خلال التشدد فى متطلبات الإشراف فى مجالس الإدارة الخاصة بصناديق المعاشات والمديرين الموظفين بها، لمراقبة الحوكمة فى الشركات التى تجرى الاستثمار بها.

ويتضح مما سبق أن التقارب العالمى لا يعنى على الإطلاق التوحيد العالمى لقواعد حوكمة الشركات وسلوكها. بل يعنى أن المستثمرين والشركات يصبحون أكثر قدرة على تبادل الثقة فيما بينهم عبر الحدود الوطنية، عن طريق تبادل الاحترام وتعلم كل منهم من الأخر. ولما كانت الولايات المتحدة الأمريكية قد ردت بسرعة على بعض الاخفاقات الهامة التى حدثت فى نظم الحوكمة بها، فإنها فى نفس الوقت وإلى حد ما تقلد وتحاكى بعض الحلول والأساليب المرتبطة عادة بالنظم القانونية والتنظيمية العتيقة بحيث تصبح أكثر قبولا فى السوق. وقد بدأت الشركات فى جميع أرجاء العالم تدرك قيمة حوكمة الشركات، وأخذت ببطء تبنى معرفتها عن أفضل الممارسات العالمية للقائمين على أمور الشركات. والأمر متروك للمستثمرين كى يطلبوا حوكمة أفضل، وأن يدركوا ما تعنيه ويعطوها القيمة التى تستحقها فى جميع أرجاء العالم، متجاوزين بذلك القوالب النمطية والإفراط فى التبسيط. لقد كان ألبرت إينشتين Albert Einstein هو الذى قال "حافظ على أن تكون الأشياء بسيطة على قدر الإمكان ولكن لا تزد على ذلك ذرة واحدة".

ملاحظات

١- Nestor, Stilpon and John Thomposon, "Coporarate Governance Patterns in OECD Economics: Is Gonvergence Underway?" in Nestor, Stilpon and Takahiro Yasui, eds., Coporate Governance in Asia: A Comparative Perspective (Paris: Organisation for Econmic Co-operation and Development, 2000), 19-43.

٢ - الشبكة الدولية لحوكمة الشركات (ICGN) هى جمعية من كبرى المؤسسات الاستثمارية من جميع أرجاء العالم وتمتلك ما يزيد على ١٠ تريليون دولار من الأصول تحت إدارتها، وتهدف إلى تشجيع تحقق حوكمة أفضل عالميا. (للحصول على تفاصيل أكثر عن الشبكة www. icgn org)

٣- للحصول على تفاصيل أكثر، انظر الفصل الرابع من هذا الكتاب "حوكمة الشركات...وحتمية التطبيق التدريجى" تأليف آمارجيل Amar Gill رئيس بحوث هونج كونج، بنك الكريدى ليونيه (CLSA).

٤- للحصول على نظرة شاملة عن مختلف خطط ونظم التصنيف، وكيفية استخدامها بشكل فعال انظر فصل (١٢) من هذا الكتاب عن "كيفية استخدام نظم التصنيف وقوالب التقييم لتعزيز حوكمة جيدة للشركة" تأليف د. كاترين كوشتا – هيلبلينج Dr. Catherine Kuchta-Helbing من مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE).

٥- انظر آمار جيل Amar Gill "حوكمة الشركات...وحتمية التطبيق التدريجى" الفصل الرابع فى هذا الكتاب.

٦- Paul Gompers, Joy Ishii, and Andrew Metrick, "Corporate Governance and Equity Prices", NBER Working Paper available at: www.nber.org, posted in August 2001.

٧- للإطلاع على بحث نظم مؤسسة مودى Moody's للتصفيف، انظر الفصل (١١) من هذا الكتاب "كيف يعمل التصنيف الائتمانى على تقوية الأسواق المالية" السفير جون بون Ambassador John Bohn الرئيس السابق لمؤسسة مودى للخدمات الاستثمارية Moody's Investors Service.

٨- هذا لأن البنك قد يواجه فى النهاية مخاطرة أعلى فى تصنيف محفظة قروضه إذا ما قام بالإقراض إلى الشركات ضعيفة الحوكمة.

٩- يشير مصطلح"drivers" إلى الموظفين الداخليين "Insiders" الذين يتحكمون فى تشكيل خطط عمل الشركة او شكل الإدارة.

١٠- A group of academics published a sereis of influential papers in which they advanced the thesis, among others, that the development of deeper, more efficient capital markets in the United States and the United Kingdom is linked to the superiority of the Anglo-Saxon legal system, based on common law. The main paper in the series is La Porta, Rafael, Florencio Lopez de Silanes. Andrei Schleifer, and Robert Vishny,
"Legal Determinants of External Finance", Journal of Finance 1997, 52: 1131-50

١١- See appendix A, this volume, Corpoate Governance Rule Proposals Reflecting Recommendations from New York Stock Exchange and Listing Standards Committee."

١٢- يركز هذا الفصل على مشروع متطلبات القيد فى بورصة نيويورك للأوراق المالية (NYSE)

١٣- "Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States" Weil, Gotshal, and Manges LLP, 2002. Available upon request from Weil, Gotshal and Manges (www.weil.com).

١٤- للحصول على معلومات أكثر عن بورصة ساوباولو البرازيلية BOVESPA ، أنظر فصل ٢٨ من هذا الكتاب " استراتيجيات مبتكرة لفرض حوكمة الشركات فى البرازيل: بورصة ساوباولو البرازيلية والسوق الجديدة Novo Mercado تاليف ماريا هيلينا سانتانا Maria Helena Santana، رئيسة علاقات القيد والاصدار، بورصة ساوباولو.

١٥- هذا طبقا لعملية مسح تمت فى عام ٢٠٠١ قام بها هايدريك وستراجلز Heidrick and Struggles ويمكن الحصول عليها أيضا من www. heidrick.com

١٦- See the discussion in Claessens. Stijn, Simeon Djankov, Joseph Fan, and H.P. Lang."Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholding", 2001, and forthcoming in the journal of finance. It is availble at www.ssrn.com.

١٧- كلمة Pure أو "الخالص" تعنى مجلس إدارة ذا مستويين بدون تحديد آخر، يعطى مقاعد تصل إلى النصف فى المجالس الإشرافية لممثلى العاملين. وفى الواقع فإن وجود العاملين فى لجان المراجعة بالشركات الألمانية المقيدة بالولايات المتحدة قد يكون مخالفاً للنصوص الأمريكية الخاصة باستقلال المراجعين.

١٨- See the Investor Responsibility Research Centre's July 2002 Newsletter at www.irrc.com.

١٩- أنظر عملية المسح التى قام بها هايدريك وستراجلز والمذكورة فى الملاحظة رقم (١٨).

٢٠- لاطلاع على مناقشة أكثر تفصيلا عن مبادئ المحاسبة العامة المقبولة (GAAP) فيمقابل معايير المحاسبة الدولية (IAS) انظر فصل ١٥ فى هذا الكتاب " ما السبب فى أهمية معايير المحاسبة السليمة؟ " للبروفيسيور جوزيف جودوين Joseph Godwin والبروفيسيور ستيفن د. جولدبرج Stephen R. Goldberg

٢١- التسعير للسوق يقدم القيمة السوقية العادلة للأصول مقابل قيمتها الدفترية فى الحسابات. وهذا الأمر ذو أهمية خاصة بالنسبة للأصول المالية وغيرها من الأصول ذات التداول النشط والتى يمكن الحصول على قيمتها بطريقة عادلة وأمنة.

٢٢- This is from "GAAP 2001: A Survey of National Accounting Rules Benchmarked against International Accounting Standards",Christopher W. Nobles, ed., available on request from all major international accounting firms.

٢٣- Arrow, Kenneth, "Gifts and Exchanges," Philosophy and Public Affairs 1974,1,4: 357

٢٤- سوق الرقابة على الشركات هو مصطلح قدمه H.Manne فى مقاله عام ١٩٦٥ " الاندماجات وسوق الرقابة على الشركات " Mergers and Market for Corporate Control المنشورة فى Journal of Political Economy عام ١٩٦٥". ويشير المصطلح إلى إمكانية شراء الرقابة على الأصول المقومة بأقل من قيمتها من خلال الاستحواذ على أسهم الشركات المتداولة فى البورصة، وفى أكثر الأحيان عن طريق عروض الاستيلاء المعادية. والهدف هو تحسين قيمة تلك الأصول من خلال إدارة أفضل، وإعادة هيكلة الشركة أو التصفية المباشرة لها.

٢٥- See Leora Klapper and Inessa Love, "Corporate Governance, Investor Protection and Perfromance in Emerging Markets," 2002, working paper available at: www.ssrn.com. posted in March 2002.

الفصل الرابع – ٤

حوكمة الشركات وحتمية التطبيق التدريجي

بقلم: آمار جيل

المقال التالي عبارة عن مقتطفات من كتاب " قَدٌ سنى ٠٠٠ ولَكن ليس الآن" الذى أصدره بنك الكريدى ليونيه ش.م Credit Lyonnais S.A (CLSA) فى شهر فبراير ٢٠٠٢. وهذه المختارات قد أعيدت طباعتها بإذن من الكريدي ليونيه. وللحصول على معلومات أكثر (www.clsa.com).

ارتفاع وتحسن حوكمة الشركة يعادل التفوق فى الأداء

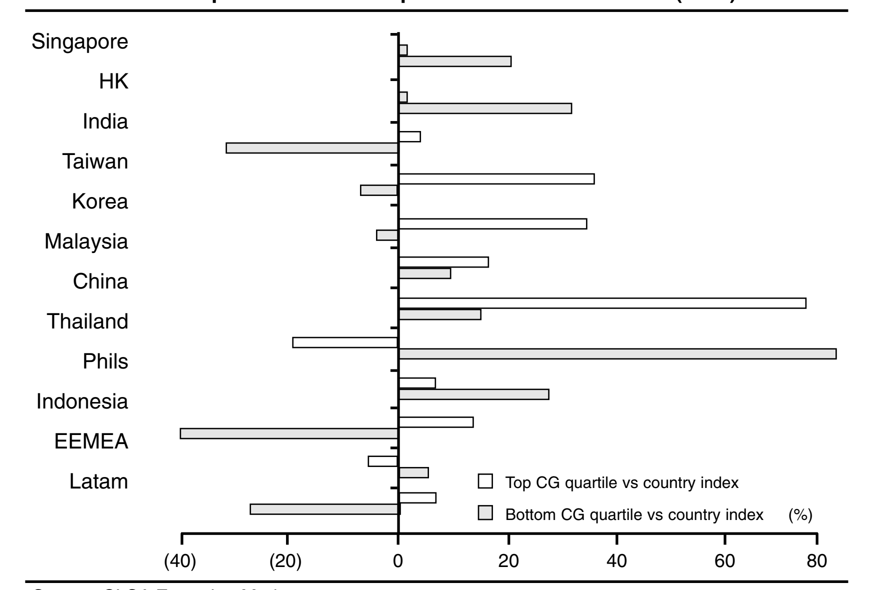
إن الافتراض الرئيسي الذى قدمه الكريدى ليونيه فى التقرير الأخير عن حوكمة الشركات (CG) –"قديسون ٠٠٠ وخطاة من هم أصحاب العقيدة ؟ " – كان هو أن الشركات ذات الحوكمة المرتفعة قد تكون أسهمها فائقة الأداء[١] وقد دعمت هذه المقولة بيانات عن سنة وثلاث وخمس سنوات حتى نهاية عام ٢٠٠٠. وعند تحديث هذه البيانات كي تضم عام ٢٠٠١، حصلنا على نفس النتيجة إلى حد كبير. فقد استمرت أسهم الشركات ذات الحوكمة المرتفعة متفوقة فى الأداء فى الأسواق المعنية.

وقد قمنا بتقسيم الشركات التى قمنا بترتيبها للحوكمة إلى أرباع فى كل دولة. وقد وجدنا فى آسيا، فى كل الدول العشر التى قمنا بتغطيتها فيما عدا واحدة (الاستثناء كان تايلاند)، أن الربع الأعلى قد تفوق أداؤه على المؤشر الرئيسي للدولة. وكان التفوق فى الأداء فى تلك السنة الوحيدة بنسبة بلغت ٣٠.٦٪ (تايوان والصين) وبلغ متوسط ١٤.٤٪ مقابل المؤشر الخاص بالدولة. وفى السنوات الخمس حتى نهاية عام ٢٠٠١، كان أداء الربع الأعلى فى حوكمة الشركات متفوقا على مؤشرات الدولة المعنية فى كافة الأسواق الآسيوية التى قمنا بتغطيتها (باستثناء إندونيسيا)، وبلغ ١٤٧٪ فى المتوسط فى خلال مدة السنوات الخمس. وكان أعلى تفوق هو الذى حققته الهند، حيث تفوق أداء الربع الأعلى من الشركات عالية الحوكمة على النقطة المرجعية بـ ٦١٥ نقطة مئوية على امتداد الفترة.

أما بالنسبة لأمريكا اللاتينية فقد كان تفوق أداء الربع الأعلى من شركات الحوكمة بنسبة ١١١٪ فى ٢٠٠١ وبنسبة ١٠٢٪ على امتداد السنوات الخمس الأخيرة. وفى الاقتصادات الصاعدة فى أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا (EEMEA)، على أية حال، لم يكن هناك أى ارتباط وثيق بين الشركات ذات الحوكمة المرتفعة والتفوق فى الأداء : وكان الربع الأعلى من شركات الحوكمة فيما غطيناه قد انخفض أداؤه[٢] فى هذه المنطقة سواء فى السنة الواحدة أو السنوات الخمس. وهناك بعض الأدلة أن مستويات الحوكمة لم تكن هى السبب، ولكن يبدو أن التغير فى حوكمة الشركات هو الذى كان العامل المؤثر.

ولم يكن الربع الأدنى من شركات الحوكمة منخفض الأداء بصفة عامة فى الأسواق المعنية. ففي آسيا كانت هناك أربعة أسواق فقط من بين عشرة هى التى انخفض أداؤها فى عام ٢٠٠١. وكانت الأسواق الأربعة هى الهند، وإندونيسيا، وجمهورية كوريا، وتايوان (الصين). وكمجموعة، فإن الربع الأكثر انخفاضا من شركات الحوكمة تفوق أداؤه فى أمريكا اللاتينية (latam) بنسبة ٢٩٪ (على الرغم من أنها أقل من ١١١٪ للأداء المتفوق للربع الأعلى من شركات الحوكمة فى تلك المنطقة) بينما أن المنطقة الصاعدة لأوروبا والشرق الوسط وأفريقيا تفوقت شركات الحوكمة الموجودة فى القاع بنسبة ٤٪ فى عام ٢٠٠١. وحتى إذا ما أخذت السنوات الخمس الأخيرة، فإن أكثر شركات الحوكمة انخفاضا لم تكن عادةً منخفضة الأداء فى الأسواق الخاصة بها، ولكنها كانت منخفضة الأداء فى أندونيسيا وأمريكا اللاتينية وسنغافورة وتايلاند فقط.

شكل (٤-١)



Source: CLSA Emerging Markets

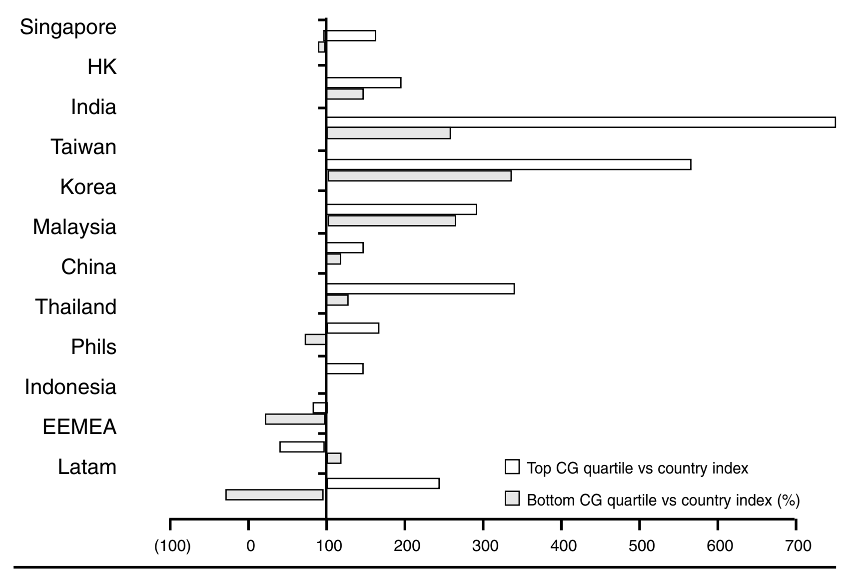
وهذه النتيجة المضادة للبديهة بالنسبة لأسهم الشركات الأدنى حوكمة تدل على أنه، بينما يستمر المستثمرون فى تفضيل أسهم الشركات الأعلى حوكمة فى الأسواق المعنية، بما يتعدى الأداء النسبي للأسهم لا يعتمد على المستوى المطلق لحوكمة الشركة. بل أن هناك دليلاً على أنه فيما تحت الربع الأعلى لشركة الحوكمة. فإن المستوى المطلق للحوكمة ليس هو العامل الأساسى، ولكن تحسين أو تدهور الحوكمة له دور أكبر فى تحديد أداء سعر السهم.

وهناك دليل واضح فى سنغافورة على أن الشركات التى تعانى من هبوط الحوكمة يتدنى أداء أسهمها. وفى الدول الأخرى نجد أن الشركات التى تتحسن فيها الحوكمة بشكل واضح – مثل بنك وسط آسيا (Bank of Central Asia (BCA-Indonesia وكوكمين بنك Kookmin Bank (كوريا) ولوكويل وساسول (Lukoil & Sasol) جنوب أفريقيا – كانت مكافأتها هى تفوق الأداء فى عام ٢٠٠١.

وعلى أية حال، فإن هذا الاتجاه ليس واضحاً تماماً حتى الآن من البيانات التى لدينا كما تم تقديمها فى الأقسام الخاصة بالدول. وكان من الواضح أن هناك عوامل أخرى هى التى كانت تدفع الأسواق فى عام ٢٠٠١. وقد كان كثير من التحسينات فى درجات حوكمة الشركات نتيجة لقيام الشركات بالعملية بحماس كبير، وإعطاء معلومات أفضل، والسماح للمحللين بإعطائهم درجات أعلى مما سبق.

شكل (٤-٢)

Performance of top and bottom CG quartiles vs market indices (five-years to 2001)



Source: CLSA Emerging Markets

لماذا ترتبط حوكمة الشركات بأداء الأسهم ؟

إن الارتباط بين الحوكمة الجيدة أو التى تتحسن فى الشركات وتفوق أداء سعر السهم لا يبرهن فى حد ذاته على وجود علاقة السببية. وعلى أية حال فإن هناك من الأسباب ما يجعلنا نعتقد أن الارتباط سيستمر.

وأحد الأسباب الرئيسية هو أن حوكمة الشركات إنما هى انعكاس لنوعية الإدارة. ومن الواضح أن الإدارة ذات المستويات الأعلى كفاءة تعرف تماماً أن ارتفاع مستويات حوكمة الشركة ليس هو كل ما يسعى إليه المستثمرين. أما ما هو مطلوب إلى جانب ذلك فهو المحافظة على نظام المراجعات والتوازنات فى شركاتهم من أجل تواصل ارتفاع أداء التشغيل فى الأجل الطويل، إلى جانب منع إساءة استغلال الشركة وإساءة إدارتها. وليس هناك أى شئ يمكن مقارنته بالمستويات العليا للشفافية لمنع سوء الإدارة، ولاتجاه مجموعات الإدارة عالية النوعية إلى التركيز على العوائد المالية. وكما عرضنا فى تقريرنا " قديسون ٠٠٠ وخطاة" فإن الشركات مرتفعة الحوكمة تتجه نحو الحصول على عوائد مرتفعة على رأس المال المملوك (ROE) ونسب عالية للقيمة الاقتصادية المضافة .(EVA) وطالما أنها هى أضخم الجهات المنشئة للقيمة فى أسواقها المعنية فإنها ستظل متفوقة فى الأداء على امتداد الزمن. ونوعية الإدارة هى المفتاح الذى يربط الشركات بالحوكمة الجيدة مع النسب المالية الأعلى وتفوق أداء سعر الأسهم.

والسبب الثاني للارتباط هو أن المستثمرين ليسوا محصورين أو محددين بأسواق معينة ويمكنهم أن يتجنبوا الأسهم والأسواق التى تضعف فيها حوكمة الشركات. وفى أوائل التسعينات، كانت صناديق الاستثمار الخاصة بالدول والمناطق من المنتجات الرائجة والشائعة. وعلى أية حال فإن المستثمرين فى تلك الصناديق وجدوا أن أدوات الاستثمار فى الأسواق الصاعدة التى اختاروها كانت وبالاً ودماراً. ولو كان المستثمرون قد احتفظوا بأموالهم فى أسواقهم المحلية، فإن كثيرين منهم كانوا سيحصلون على عوائد أفضل كثيرا.

وبينما أنه من ناحية المبدأ، تبدو فكرة توزيع استثمارات المرء جغرافيا وتنويع الاستثمار فى الأسواق الصاعدة، وكأنها توفر أداء أفضل وتعمل على توزيع المخاطر، فإن المستثمر النهائي تكون ثقته أقل كثيراً فى أنه سيتمكن من اختيار الدولة أو المنطقة السليمة. ومن ثم فإنه يحول هذه المسئولية إلى مدير الصندوق المؤسسي.

وعادة ما يضع المستثمر النهائي أمواله فى حسابات دولية أو عالمية بدلا من وضعها فى صناديق دولة أو منطقة بعينها. ومن ثم يصبح الأمر متروكا لمدير الصندوق الذى توجد به هذه الحسابات ليقرر أين يستثمرها وفى أية دول وأية شركات. ومدير الصندوق الدولي، ليس مقيداً فى تصرفاته بنفس الطريقة التى يجد نفسه عليها مدير صندوق الاستثمار فى دولة ما، من ناحية الاختيار فيما بين ما قد يكون أفضل الشركات ضعيفة الحوكمة فى سوق ما. وقد يحصل المستثمر على نفس درجة التعرض فى صناعة معينة لشركات فى دول أخرى تكون فيها مستويات حوكمة أكثر ارتفاعاً.

إن القائمة الضخمة للاستثمارات الممكنة فى الأسهم والمفتوحة أمام مدير صندوق الاستثمار العالمي تعنى أن المستثمر لابد أن يكون أكثر حرصاً من ناحية الاستثمار فى الشركات ذات معايير الحوكمة الضعيفة. ويصدق هذا بصفة خاصة إذا لم يكن فى إمكانه أن يراقب التطورات فى كل شركة من الشركات عن قرب بنفس الدرجة التى يمكن أن يقوم بها مدير صندوق الاستثمار المخلص. ونظرا للسجل الضعيف للحوكمة فى أثناء الأزمة الآسيوية، وخاصة عندما

تؤدي الاخفاقات التامة لحوكمة الشركات إلى انخفاض تصنيف بعض الأسهم (وأحيانا تصنيف السوق ذاته)، فإن المستثمرين بصفة عامة يكونون أكثر اهتماما بضرورة الاستثمار في شركات تتمتع بالحد الأدنى المقبول من معايير الحوكمة. وهكذا فإن حوكمة الشركات في حد ذاتها تصبح معياراً استثمارياً أكثر أهمية عن ذي قبل.

الشركات تحسّن عملها

إن مجموع درجات حوكمة الشركات التي يطبقها كريدي ليونيه يقوم على أساس سبعة أقسام رئيسية – الانضباط، والشفافية، والاستقلال والمحاسبة على المسئولية، والمسئولية، والعدالة، والمسئولية الاجتماعية[٣].

وتحت كل من هذه الأقسام نقوم بتقييم الشركات على أساس موضوعات تعتبر أساسية لتكوين الممارسات الجيدة للشركة. والاستبيان يجري في استثماره ذات شطرين، لتخفيض التميز الشخصي، يقوم بملئه أحد محللينا الذين يغطي كل منهم إحدى الشركات، على أساس افضل المعلومات المتاحة[٤].

ودرجات حوكمة الشركات للكريدي ليونيه موضوعة على أساس تقييمنا للشركة في ٥٧ موضوعا مبنية تحت النواحي السبع الرئيسية التي نرى أنها تكون فكرة حوكمة الشركات. وفيما يلي ملخص لما نقوم بتقييمه عند وضع ترتيبنا لحوكمة الشركة:

١– الانضباط

- بيانات واضحة للجمهور تعطي أولوية لحوكمة الشركة.
- وجود الحافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للسهم.
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المجددة بوضوح.
- وجود تقدير سليم لتكلفة الممتلكات (حقوق الملكية).
- وجود تقدير سليم لتكلفة رأس المال.
- التحفظ في إصدار أدوات ملكية أو أدوات تخفف منها.
- تأكيد إمكان التحكم في الدين، واستخدامه فقط في مشروعات ذات عائد كاف.
- إعادة النقد الزائد إلى المساهمين.
- بحث موضوع حوكمة الشركة في التقرير السنوي.

٢– الشفافية

- الإفصاح عن الأهداف المالية: وبيان نسب العائد على حقوقه الملكية ونسبة القيمة الاقتصادية المضافة لمدة ثلاث وخمس سنوات.
- نشر التقرير السنوي في وقت مناسب وفي موعده.
- نشر القوائم والإعلانات المالية ونصف السنوية في وقت مناسب وفي موعدها.
- نشر القوائم ربع السنوية في موعده.

- الإفصاح الفوري عن النتائج بدون أى تسريب قبل الإعلان.
- الإفصاح بوضوح عن النتائج والمعلومات المتعلقة بها.
- تقديم الحسابات طبقا لمبادئ المحاسبة العامة المقبولة دوليا.
- الافصاح الفورى عن المعلومات السوقية الحساسة.
- توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا.
- وضع موقع على شبكة الإنترنت يجرى فيها تحديث الإعلانات بسرعة.

٣- الاستقلال

- معاملة أعضاء مجلس الإدارة وموظفي الإدارة العليا للمساهمين.
- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة.
- وجود لجنة إدارة تنفيذية مكونة بشكل يختلف عن تكوين مجلس الإدارة.
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- وجود لجنة لتحديد الأجور والمرتبات يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- وجود لجنة ترشيحات يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- وجود مراجعين خارجين غير مرتبطين بالشركة.
- عدم وجود ممثلين لبنوك أو أى من كبار الدائنين فى مجلس الإدارة.

٤- المحاسبة عن المسئولية

- قيام مجلس الإدارة بدور إشرافي أكثر من قيامه بدور تنفيذي.
- وجود أعضاء ومجلس إدارة غير موظفين ومستقلين تماماً.
- أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين غير الموظفين نصف عدد أعضاء المجلس على الأقل.
- وجود أجانب فى مجلس الإدارة.
- اجتماعات كاملة لمجلس الإدارة مرة واحدة على الأقل كل ربع سنة.
- قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال.
- وجود لجنة مراجعة ترشح المراجعين الخارجيين وتراجع عملهم.
- وجود لجنة مراجعة تشرف على المراجعة الداخلية والإجراءات المحاسبية.

٥- المسئولية

- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم.
- تحقيق سجل فى اتخاذ الإجراءات فى حالة إساءة الإدارة.

- وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين/ وأعضاء لجنة الإدارة.
- شفافية وعدالة التعاملات فى الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة.
- صغر حجم مجلس الإدارة بالقدر الذى يكفى لكفاءته وفعاليته.

٦- العدالة

- معاملة المساهمين أصحاب الأغلبية لمساهمى الأقلية.
- حق كافة حملة الأسهم فى الدعوة إلى اجتماعات عامة.
- سهولة طرق الإدلاء بالأصوات (أى عن طريق التصويت بالتوكيل).
- نوعية المعلومات التى يتم تقديمها للاجتماعات العامة.
- توجيه توقعات السوق بشأن الأمور الأساسية.
- إصدار إيصالات إيداع أمريكية American Depository Receipts (ADRs) أو إيداع الأسهم بشكل عادل لجميع المساهمين.
- مجموعة مساهمين ذوى نسبة حاكمة تملك أقل من ٤٠٪ من الشركة.
- مستثمرين فى محفظة يملكون ٢٠٪ على الأقل من السهم التى لها حق التصويت.
- إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين.
- عدم ارتفاع إجمالي مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بسرعة تزيد عن سرعة ارتفاع صافى الأرباح.

٧- الوعي الاجتماعى

- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي.
- عدم تشغيل الأحداث.
- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة.
- الالتزام بإشارات صناعية محددة بالنسبة للحصول على المواد.
- وجود سياسة واضحة عن المسئولية البيئية.
- الامتناع عن التعامل مع الدول التى يفتقد قادتها الشرعية (مثل ميانمار Myanmar).

وقد قمنا بترتيب ٤٧٥ شركة فى ٢٠ دولة، تغطى آسيا، وأوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا وأمريكا اللاتينية. ودرجاتنا لا تخفض من ترتيب أى شركة لمجرد أنها توجد فى دولة قد تعتبر من الدول الضعيفة فى التنظيم التشريعي أو فى الإطار القانوني. ومن الواضح أن هناك شركات فى بيئات ذات حوكمة ضعيفة إلا أنها مع ذلك قد صممت على اتباع معايير مرتفعة لحوكمة الشركات -إما لأنها جزء من شركات متعددة الجنسية Multinational Corporations (MNCs) ومن ثم فإنها تنبع مستويات الشركات الأم وإما لأنها تحتاج إلى اتباع هذه الممارسات حتى تتمكن من الحصول على الأموال عن طريق إيصالات الإيداع الأمريكية، أو لأنها ببساطة تعمل على الحصول على مكانة حوكمة عالمية بواسطة أشخاص رئيسيين فى الشركات. ومهما كان

السبب فى ارتفاع حوكمة الشركة بل حتى لو كانت الأسباب الرئيسية لا تتضمن وجود الشركة فى بيئة يتم فيها تنفيذ المستويات العالية للحوكمة بموجب التشريع – فإن الأمر الأساسى هو تقرير مستوى الحوكمة بالشركة وليس خفض درجة الحوكمة الخاصة بها بسبب بيئتها.

وقد كان متوسط درجة الحوكمة فى العينة لدينا هو ٥٧.٩٪ وهو ما يزيد بنسبة ٢٪ عن المتوسط السابق الذى حصلنا عليه والذي بلغ حينئذ ٥٥.٩٪. ويجب أن نسترجع أن المتوسط هو المتوسط البسيط لدرجات الشركات التى تناولتها التغطية الأساسية للكريدى ليونيه. ومن المؤكد أن الدرجات غالباً ما تنحرف إلى أعلى نظراً لتحيز العينة، أى أن كريدى ليونيه وغيره من شركات الأوراق المالية الدولية قد تتناول تغطيته، بشكل رئيسى، أفضل الشركات فى كل سوق من الأسواق، ويكاد يكون من المؤكد أن المتوسط لجميع الشركات فى الأسواق الصاعدة أقل من ذلك.

وعلى أية حال فإن اتجاه الدرجات إلى التحسن يعتبر هاما. فقد تحرك متوسط درجاتنا قليلا إلى أعلى. وهو ما نعتقد أنه يعكس تحسناً فى حوكمة الشركات فى الأسواق الصاعدة. ويرجع هذا فى جزء منه إلى التحسن فى التشريعات التنظيمية وتنفيذها.إلا أنه يرجع جزئياً أيضا إلى أن الشركات ذاتها قد بدأت تركز بشكل أكبر على حوكمة الشركة – أو يبدو على الأقل أنها تفعل ذلك – نتيجة لرد الفعل من جانب المستثمرين، والمشرعين، وشركات الوساطة فى الأوراق المالية، وعن طريق الإنصات فى ذلك العدد الذى لا يحصى من الندوات عن حوكمة الشركات، التى تكاد أن تكون قد أصبحت هى "الموضة" والتى تقوم بتنظيمها جهات مختلفة تسعى إلى نشر تعاليمها عن الحوكمة.

كما يرجع جزء من السبب فى ارتفاع الدرجات إلى ازدياد التعاون بدرجة أكبر من جانب الشركات. ففي عملية المسح السابقة التى قمنا بها، لم نكن دائما نحصل على إجابات من الشركات، وغالبا ما كانت المعلومات المتاحة أمام المحلل غير كاملة. وانعكاساً للتأكيد الأكبر على الاهتمامات بالحوكمة، فقد أصبحت الشركات تقدم قدراً أكبر من التعاون، وتكلف ممثليها الرئيسين بتوفير الإيضاحات عن كل سؤال، وهو ما نشأ عنه فى بعض الأحوال ارتفاع كبير فى درجات الحوكمة، مثل ما كان عليه الحال بالنسبة للبنوك فى كوريا. وكما يوضح قسم كوريا لدينا، فقد كان هناك أيضا تحسن ملموس فى الممارسات الفعلية للحوكمة. وقد قام كوكمين بنك Kookmin Bank فى كوريا بإصلاح ممارسات الحوكمة به وقفا لما هو معمول به فى الولايات المتحدة. وكان القيد فى إيصالات الإيداع الأمريكية أحد الأمثلة على ذلك[٥] كما شهدت المؤسسات الضخمة فى هونج كونج (الصين) بالمثل، تحسنا فى درجاتها يرجع جزئيا أيضا إلى زيادة المعلومات التى قدمتها، وهو ما يعكس ارتفاع درجة الشفافية فى الإفصاح عن النتائج، مع التحسن العام فى الوصول إلى الإدارة العليا.

رغم تحسن متوسطات حوكمة الشركات ما زال هناك نطاق واسع من الدرجات

فى العينة التى لدينا نجد أن هناك شركات قد حصلت على درجات أفضل في المسئولية الاجتماعية، والعدالة والشفافية بينما كانت أضعف نسبيا في نواحي المسئولية، والمحاسبة عن المسئولية، والاستقلال، ونحن نعترف بأن الأسئلة التي نوجهها عن المسئولية الاجتماعية لم تكن شديدة الصعوبة والدقة، كما أنه ليس لدينا المصادر التي تمكننا من القيام بمراجعة دقيقة عن العمالة والممارسات البيئية للشركات، ولكننا وجدنا قدرا أكبر من الشفافية : وقد تحرك متوسط درجات العينة إلي أعلي من ٥٧.٥ ٪ في مسح حوكمة الشركات الذي تم أبريل ٢٠٠١ إلي ٦٤.٨٪ في المسح الحالي. وأسهل الطرق أمام الشركة لتحسين الحوكمة بها – أو علي الأقل لتبادر بالبدء

فيها – هو تحسين درجة الوصل إلي المستثمرين، وزيادة الإفصاح الأفضل، والمشاركة، بالطبع، بحماس أكبر في الإجابة علي الأسئلة الخاصة بالحوكمة التي يوجهها محللو كريدي ليونيه.

ويعكس متوسط درجات العدالة الذي بلغ ٦٥.٨٪ (بارتفاع ٢.٦٪ عن المتوسط في أبريل ٢٠٠١) أن معظم الشركات التي تمت تغطيتها، وأن السجل الخاص بمعاملة مساهمي الأقلية يعتبر معقولا، كما أن الاستثناءات التي ترد عليه ضئيلة ويمكن غض الطرف عنها إلا أن هذه الاستثناءات ستظل تسبب إحباطا للمستثمرين في تلك المناطق ولكن ذلك يرجع إلي أن الإهمال التام لمساهمي الأقلية ليس هو القاعدة، حتى في الأسواق الصاعدة، أو لأن عدد قليلا من المستثمرين الدوليين يرغبون، أو بإمكانهم، أن يستمروا في الاستثمار في تلك الأسواق.

كما يعكس ضعف نواحي المسئولية، والمحاسبة عن المسئولية، والاستقلال علي أية حال، أن الضعف الأساسي في حوكمة الشركات في شركات الأسواق الصاعدة هو النقص في استقلال الإدارات ومجالس الإدارة عن المساهمين ذوي النسب الحاكمة. كما أن هياكل الشركات لا تضمن قيام الانضباط إذا ما كانت هناك مخالفة لقواعد السلوك. وإذا ما كان أولئك المسئولون عن مخالفة قواعد السلوك من بين كبار المساهمين الحاكمين أنفسهم، فإن ناحية المسئولية، وفقا للتعريف الذي وضعناه، ستكون ضعيفة. ومازالت سيطرة أو تحكم الأسرة في الشركات المقيدة بالبورصات، والظاهرة العامة لسيطرة مساهم بعينه هي أحد الملامح المستمرة في شركات الأسواق الصاعدة[٦] وهو ما يهبط بدرجات تلك الشركات المتعلقة بوجود هيكل سليم لحوكمة الشركة.

وعندما تكون مجالس الإدارة مكونة بصفة أساسية من الإدارة العليا مع بعض أفراد من حاشية المستثمر الرئيسي، فإنها لا تعمل لمصلحة كافة المساهمين باعتبارها عينا مستقلة علي الإدارة. وبعض تلك المجموعات – وتقفز إلي ذهني علي الفور أمثلة من هونج كونج – قد تكون لديها القدرة رغم كل شئ علي استخراج عوائد كبيرة عن طريق الذكاء والفطنة في الأعمال التي يتمتع بها الأفراد الذين يتربعون علي القمة، والذين علي الرغم من نسبة أسهمهم الحاكمة، لا يسعون إلي استغلال مساهمي الأقلية إذا ما كان الأفراد الذين يتولون المناصب الحاكمة أقل ذكاء أو أقل في حسن نواياهم.

شكل (٤-٣)

Sample average CG scores

	Discipline (%)	Transparency (%)	Independence (%)	Accountability (%)	Responsibility (%)	Fairness (%)	Social (%)	Wtd CG score (%)
Total sample avg	52.8	64.8	56.3	50.2	48.6	65.8	71.1	57.9
Large cap avg	60.6	69.7	60.7	56.3	50.5	73.3	77.8	63.4
Top 10 CG co's	83.3	86.0	93.2	90.0	73.3	94.0	91.7	87.1
Bottom 10 CG co's	15.6	36.0	19.1	20.0	-	8.6	53.3	20.2

إن المتوسطات عادة ما تخفى أكثر مما تظهر، ففي مقابل متوسط درجات حوكمة الشركات الذي بلغ ٥٧.٩٪ هناك نطاق يبلغ ٨١ نقطة مئوية، إذ أن أقل الدرجات تبلغ ١٠.٤ ٪ بينما أن أعلي الدرجات تبلغ ٩١.٤٪ وهناك نسبة ٤٠٪ من العشر الأكثر انخفاضا من مجموع المنشآت التي جري ترتبها علي أساس الحوكمة عبارة عن شركات من الصين وإندونيسيا. وعادة ما تكون الشركات الأضعف في درجات الحوكمة قد حصلت علي درجات أقل كثيرا في نواحي المسئولية والعدالة والمحاسبة عن المسئولية. وقد حصلت الشركات في العشر الأخير الأكثر

انخفاضا من العينة التي لدينا على درجة الصفر في المسئولية. وكان متوسط درجاتها ٩٪ في ناحية العدالة، و ٢٠٪ في مجال المحاسبة عن المسئولية.

وفي العشر الأعلى من العينة كانت الغالبية من شركات جنوب أفريقيا وسنغافورة والهند. ولم تؤدى درجاتنا إلي رفع ترتيب أية شركة لمجرد وجودها في البيئة السليمة ذات القواعد القوية، بعيدا عن النظم القانونية، وعن وجود طرق مقنعة لتنفيذ القوانين في مواجهة التعديات ومن يقومون بها. ومع ذلك، فإن هذا يساعد بالتأكيد علي ممارسات أفضل للحوكمة في الشركات. (إن الأمر الرئيسي في تحقيق حوكمة جيدة شاملة هو استقلال مجالس الإدارة وكذلك محاسبة الإدارة عن المسئولية أمام مجلس إدارة مستقل، وقد حصل العشر الأعلى من العينة الكاملة على درجات كانت في المتوسط أعلي ٤٠٪ أعلي في مجال المحاسبة عن المسئولية و ٣٧٪ أعلي في مجال الاستقلال، وهما المجالان الرئيسيان اللذين حصل متوسطهما في الحوكمة علي ٢٩٪ أعلي من إجمالي متوسط العينة.

ترتيب الحوكمة في الشركات الكبرى والتوصيات

في تغطيتنا الشاملة، قمنا باستخراج ١٠٠ من أضخم الشركات بقياس السوق (أكثر من ٣ مليار دولار) نظرا لأن هذه الأسهم ذات أهمية كبرى بالنسبة لمديري المحافظ الاستثمارية الدولية[٧]. ويظهر هذا في شكل (٤-٤). ومن بين الشركات الكبرى ذات الحوكمة المرتفعة، والتي حصلت علي أكثر من ٦٥٪ مما وضعها في النصف الأعلى من الشركات الكبرى - في أسيا، كان لدينا توصيات شراء BUY (أو الشركة ذات الأداء الفائق O-PF) القائمة علي أساس التقييمات والأساسيات للشركات التالية : إنفوسيسInfosys ، تى اس إم سى TSMCوبنك كوكمين Kookmin Bank وشركة كوكمين لبطاقات الائتمان .Kookmin Credit Card Co، وشركة ويبرو Wipro ، وإس تي الهندسية ST Engineering، هندستران ليفرHindustran Lever ، SIA ، ومجموعة شينهان المالية Shinhan Financial Group، وشركة كاتاي باسيفيك للطيران Cathay Pacific, وUMC وماي بنك May Bank وكوانتا OCBC,Quanta, وشركة أراضي هندرسون Henderson Land و SHKP و VIAو City Developments و UOB h MISC و ITC. ومن الدول الصاعدة في أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا، كانت القائمة الموصي بها لأسهم الشركات الكبرى ذات درجات الحوكمة المرتفعة تضم شركة BHP-Billiton، وشركة ستانبيك وأنجلو جولد Anglogold and Stanbic, بينما ضمت من أمريكا اللاتينية شركات مثل Itau, CVRD وبانكومر Bancomer وينيبانكو Unibanco، وتيلميكس Telmex وأمريكا موفيل America Movil وبيتروبراس Petrobras. وتظل التقييمات الأساسية القائمة علي أسس مالية هي المحدد الرئيسي لتوصياتنا، علي أنه سيكون من الطبيعي النظر إلي الشركات ذات الدرجات المرتفعة في الحوكمة باعتبارها استثمارات ذات جاذبية أعلي بالنسبة للمستثمرين الدوليين.

ومن بين النصف الأدنى من الشركات الكبرى في ترتيبنا للحوكمة، والتي حصلت علي درجات أقل من المتوسط العام للعينة، والتي لدينا بشأنها توصيات بالبيع \ أومن الشركات ذات الأداء الأقل(SELL/underperformer (U-PF مثل إيسبانك Isbsnk وبتروتشاينا Petrochina، وتيناجا Tenaga, وتشاينا ترست Chinatrust, ووارف Wharf، وبنك فوبون Fubon Bank وشركة كاثاي لايفCathay Life, SK Telecom h وتليكوم ماليزيا .Telecom Malaysia

وكان الدافع الأساسي لتوصياتنا هو الأمور المالية، إلا أن الترتيب النسبي الأدنى في حوكمة الشركات سيكون أيضا من العوامل الداخلة في التقييم. وما لم تتمكن هذه الشركات من رفع مستوى الحوكمة بها وفقا لما يتوقعه المستثمرون، فإن من المحتمل أن يكون الارتفاع في

قيمة أسهمها محدودا. والشركة ذات الحوكمة الضعيفة عادة مالا ينظر إليها باعتبارها إحدى الشركات الأساسية التي تشترى أسهمها في الأجل الطويل، عي الرغم من أن بعض هذه الشركات قد يجب ضمها إلي صناديق الاستثمار الوطنية المتخصصة.

شكل (٤-٤)

100 Large Caps in GEM-top half by CG

(%)	Discipline	Transparency	Independence	Accountability	Responsibility	Fairness	Social	Wtd CG
Infosys	88.9	90.0	92.9	87.5	83.3	100.0	100.0	91.4
TSMC	100.0	100.0	75.0	87.5	83.3	90.0	100.0	90.4
HSBC	100.0	80.0	92.9	87.5	66.7	100.0	100.0	89.1
Kookmin Bank	55.6	100.0	92.9	100.0	50.0	100.0	100.0	84.8
Itaù	77.8	90.0	92.9	100.0	66.7	77.8	83.3	84.8
Richemont	66.7	70.0	92.9	87.5	100.0	88.9	66.7	82.6

شكل (٤-٥)

100 Large Caps in GEM-bottom half by CG

(%)	Discipline	Transparency	Independence	Accountability	Responsibility	Fairness	Social	Wtd CG
Sime Darby	66.7	50.0	42.9	50.0	83.3	94.4	66.7	64.8
Winbond	77.8	90.0	50.0	75.0	33.3	50.0	83.3	64.7
Pgas	55.6	70.0	85.7	25.0	50.0	83.3	83.3	63.8
HK Land (US$)	66.7	80.0	21.4	62.5	100.0	38.9	83.3	63.8
KT Freetel	66.7	90.0	64.3	12.5	66.7	88.9	50.0	63.4
Singtel	55.6	90.0	42.9	87.5	50.5	27.8	100.0	63.1

الرسالة وصلت إلي السوق

إن الرسالة بأن حوكمة الشركات ذات أهمية متزايدة لم يكن مصيرها الضياع علي المشرعين والمنظمين فقد أصبح المستثمرون يطلبون مستويات أكثر ارتفاعا لحوكمة الشركات. وأصبح علي الشركات أن توفر تلك المستويات الأعلى و إلا أصبحت أسواقها ليست ذات موضوع بالنسبة للمستثمرين الدوليين. وبينما أن بعض التحسن قد طرأ علي حوكمة الشركات، كما لا حظنا في تقرير "قديسون وخطاة" فقد كان هناك تقدم أكثر، في هذا الصدد ،في خلال عام ٢٠٠١ وحتى الآن في مجال التشريعات التنظيمية، وكذلك في إنفاذها وممارستها. ووفقا لترتيبنا للمحددات الكلية لحوكمة الشركات، فإن أضخم ما تم من تحسينات أتي من الصين وكوريا وماليزيا والاتحاد الروسي.

شكل (٤-٦)

Macro factors and weightings accorded by CLSA in country rankings

	Weight (%)
Clear, transparent and comprehensive rules and regulations.	10
Committed and effective enforcement of rules and regulations.	30
Political and regulatory environment affecting CG and ability of corporates to maximise value without arbitrary restrictions.	20
Adoption of International Generally Accepted Accounting Principles.	20
Institutional mechanisms to promote awareness and a culture of good governance.	20

Source: CLSA Emerging Markets

وقد قمنا بترتيب الأسواق وفقا للمحددات الكلية لحوكمة الشركات وينبغي تمييز العوامل الكلية المحددة لبيئة حوكمة الشركات عن خصائص الحوكمة علي مستوى الشركة. إذ أن العوامل الكلية تمثل جزءا من خصائص حوكمة الشركات كما تتمثل في الشركات ذاتها. وقد قمنا بترجيح كل من تلك المعايير الكلية طبقا لوجهة نظرنا بشأن أهميتها.

إن تنفيذ القواعد واللوائح والتنظيمات يجب أن يحظى بأعلى ترجيح، نظرا لأن من الواضح أنه أهم المحددات أهمية من ناحية مستوى حوكمة الشركات في سوق ما. وبدون التنفيذ الفعال، فإن الشركات يمكنها القيام بسلوك فاضح وشائع، دون مساءلة، مهما كانت القواعد والشروط المقررة. ومن ثم، فقد أعطي هذا البند ترجيحا يعادل مرة ونصف مرة الوزن النمطي. ويعتبر وجود القواعد والتنظيمات في حد ذاته (بدون تنفيذ دقيق) أقل أهمية، ومن ثم فقد أعطي له نصف وزن العوامل الكلية الأخرى.

أما المعايير الثلاثة الأخرى من المحددات الكلية فقد أعطيت أوزانا متساوية لكل منها: وهي البيئة السياسية والتنظيمية التي تؤثر علي حوكمة الشركات، وقدرة الشركات علي تعظيم قيمة أسهم المساهمين، وتبنى معايير المحاسبة الدولية ٥ءة لزيادة الوعي بالحوكمة وغرس الثقافة الخاصة بها.

وبالنسبة لهذه المعايير، فإننا نقدر أن سنغافورة وهونج كونج تعتبران علي قمة الأسواق الأسيوية الصاعدة في التغطية التي قام بها الكريدي ليونيه. وعلي الرغم من أن درجات سنغافورة قد هبطت بعض الشيء بالنسبة لناحية البيئة السياسية والتنظيمية، إلا ان درجتها في مجال القواعد والوعي العام بثقافة حوكمة الشركات قد تحسنت، وقد ارتفع درجة هونج كونج بالنسبة للبيئة التنظيمية والوعي العام بالحوكمة، ومازالت درجات القواعد الجديدة التي لم تصبح نافذة بعد، لا تؤخذ في الحسبان وتأتي المكسيك والهند وجنوب أفريقيا ضمن البيئات القوية الأخرى لحوكمة الشركات، بينما تأتي إندونيسيا في ذيل ترتيبنا وتلحق بها جمهورية التشيك وبولندا وروسيا والفليبين. والدرجة التي أعطيناها لإندونيسيا هي ٠.٣ نقطة،والتي تقل عن درجتها في تقريرنا الأخير، وذلك بسبب نقص التنفيذ للوائح علي الرغم من وجود انتهاكات واضحة.

شكل (٤-٧)

Markets ranked by CG

	Rules& Regulations	Enforcement	Political & regulatory environment	IGAAP	CG culture	Country Score
Singapore	8.0	7.0	5.5	9.0	8.0	7.4
Hong Kong	8.0	6.0	7.0	9.0	7.0	7.2
Mexico	6.0	5.0	6.0	8.0	6.0	6.1
India	8.0	5.0	6.0	6.0	6.0	5.9
S Africa	7.0	4.0	5.0	9.0	6.0	5.9
Taiwan	7.0	5.0	5.0	7.0	6.0	5.8
Chile	6.5	4.0	6.0	7.0	6.0	5.7
Peru	7.0	5.0	5.0	7.0	4.0	5.4
Argentina	7.0	5.0	5.0	6.0	4.0	5.2
Brazil	7.0	4.0	4.0	7.0	5.0	5.1
Turkey	7.0	4.0	5.0	5.0	4.0	4.7
Korea	6.0	3.0	4.0	7.0	5.0	4.7
Malaysia	9.0	2.5	3.0	6.0	6.0	4.7
Venzuela	5.0	3.5	5.0	7.0	3.0	4.6
Colombia	5.0	3.5	5.0	7.0	3.0	4.6
China	4.5	3.0	5.0	7.0	3.0	4.4
Hungary	6.0	4.0	5.0	4.0	3.0	4.2
Thailand	7.5	2.0	3.0	5.0	4.0	3.8
Philippines	6.0	2.0	2.0	6.0	4.0	3.6
Russia	4.0	3.5	4.0	4.0	2.5	3.6
Poland	4.0	3.0	4.0	4.0	3.0	3.5
Czech	4.0	3.0	3.0	4.0	2.0	3.1
Indonesia	4.0	1.0	5.0	4.0	2.0	2.9

Source : CLSA Emerging Markets

وقد كانت الأسواق التي شهدت تحسنا واضحا منذ الترتيب الأخير الذي قمنا به هى أسواق روسيا وماليزيا وكوريا والصين.وفى روسيا، تحسنت القواعد بدرجة كبيرة، كما تحسنت أيضا درجة التزام الحكومة الذى انعكس فى موقفها بألا تتم التعاقدات الحكومية إلا مع الشركات التى تستوفى أفضل قواعد للسلوك. أما الصين، فإنها لم تقم بتحسين القواعد فحسب– بل، إن الأكثر أهمية – هو الإجراءات الحازمة التى يجرى اتخاذها ضد الشركة التى تنتهك تلك القواعد (والمعروف أن التنفيذ يحظى بأعلى أوزان الترجيح من بين المعايير الكلية التى نتبعها). وقد حققت ماليزيا تقدما ضخما بالنسبة للتنظيمات، بإدخالها المتطلبات الجديدة والأكثر تشدداً للقيد، وكذلك من الناحية العملية فقد احترمت العمليات لإعادة الهيكلة الرئيسية للشركات حقوق ساهمي الأقلية بطريقة لم تكن متوقعة من قبل. ولم تقم كوريا بتحسين قواعدها ونظمها اللائحية فحسب بل أنها أيضا أظهرت تحولا ضخما فى ثقافتها فيما يتعلق بمبادئ حوكمة الشركات التى أصبحت الآن موضوعاً شائعاً فى المناقشة مع معظم إدارات الشركات.

أداء الأسواق وفقا لحوكمة الشركات

لقد استمر ما وجدناه من تفوق أداء الأسواق الأفضل فى حوكمة الشركات. وقد حققت الأسواق الثلاثة ذات الترتيب الأعلى فى الحوكمة متوسط عائد على الدولار – بنسبة –١٠.١٪ فى

عام ٢٠٠١، بينما حققت الأسواق الثلاثة ذات الترتيب الأسفل عائداً بنسبة – ١٦.٧٪. (يقوم الأداء على أساس سلة مورجان ستانلى للشركات الدولية ةّسح لكل دولة). وعلى الرغم من أنه فى خلال السنوات الخمس الأخيرة كان متوسط هبوط الأسواق الثلاثة ذات الترتيب الأعلى بنسبة ٧.٣٪ فإن الأسواق الثلاثة ذات الترتيب الأسفل قد حققت عائداً سالباً بنسبة – ٥٨.١٪ فى خلال نفس المدة.

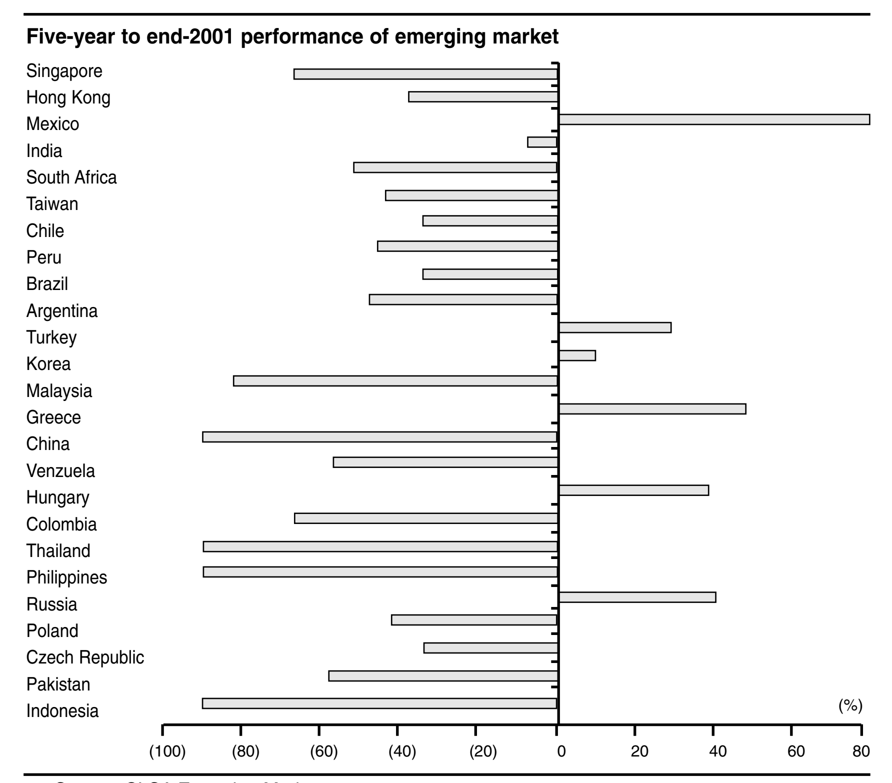
وقد كان أداء النصف الأعلى والنصف الأسفل في جدول الدول الخاص بالحوكمة بنفس الدرجة السيئة في خلال عام ٢٠٠١ – إذ هبط بنسبة ٦.٤٪ ونسبة ٦.٩ ٪ في المتوسط بالترتيب في عام ٢٠٠١. وفي النصف الأعلى حققت كوريا أداءً مبهرا (+٤٦٪)، بينما في النصف الأسفل تحسن أداء متوسط عائد العام الماضي بسبب روسيا (+٥٣٪) وكولومبيا (+٣٧٪).

وفي خلال السنوات الثلاث والخمس الماضية كان أداء أسواق الدول في النصف الأسفل من ترتيب الحوكمة أسوأ بدرجة كبيرة من أداء النصف الأعلى. فقد هبطت بنسبة ٣.٨٪في المتوسط في خلال السنوات الثلاث الأخيرة، بينما حقق النصف الأعلى متوسط عائد إيجابي بلغ ١٣.٦٪. وفي خلال السنوات الخمس الأخيرة هبط متوسط النصف الأسفل من دول حوكمة الشركات بنسبة ٣٧.٨٪ أي ضعف متوسط هبوط النصف الأعلى.

وتجدر ملاحظة أن ثلاثة من بين أربعة أسواق التي قمنا بترتيبها وفقا لأفضل تحسن في الدرجات الكلية قد حققت تفوقا ضخما في الأداء في تلك الفترة. وكان متوسط العائد لهذه العينة من الأسواق سالبا بنسبة ٦.٧٪ لعام ٢٠٠١. وقد كانت أسواق روسيا وكوريا وماليزيا هي التي شهدت تحسنا في ترتيبها من ناحية حوكمة الشركات قد حققت عائدا بنسبة + ٥٣.٢٪، +٤٦٪، + ٢.٣٪ بالترتيب.

وكان السوق الآخر الذي قدرناه لما شهده من تحسن كبير في حوكمة الشركات هو الصين، والذي لم يتفوق علي مؤشر الدولة الخاص به. ويصدق هذا سواء أستخدمنا سلة مورجان ستانلي للشركات الدولية الخاصة بالدولة، والقائمة إلي حد كبير علي أساس الأسهم المرتفعة (H-Shares) والأسهم المفضلة (Red Chips) نظرا لأن المستويات التنظيمية الخاصة بها أكثر ارتفاعا فعلا بسبب قيدها في هونج كونج (العائد – ٢٦٪ في ٢٠٠١) أو المؤشر الرئيسي للأسهم الممتازة (A- Shares Index) الخاص بشنغهاي، والذي هبط بنسبة ٢١.٩٪. ويعزى جزء ضخم من التحسن في الدرجات الخاصة بحوكمة الشركات علي المستوي الكلي في الصين إلي التنفيذ المتشدد، إلا أن ذلك لا يكون دائما ذا أثر إيجابي بالنسبة لأداء الأسهم في الأجل القصير، إذا ما أدت إلي إنقاص ثقة المستثمرين المحليين في الأوراق المالية المتاحة في الأسواق المحلية. ومع كل ذلك فإنه يجب النظر إلي التنفيذ الأكثر تشددا والجهود المبذولة من البورصة باعتبارها أمرا إيجابيا بالنسبة للسوق في الصين وباعتبارها أداة أكثر كفاءة لتخصيص رأس المال في الأجل الطويل.

شكل (٤-٨)



Source: CLSA Emerging Markets

ملحق (١)

CG country averages of company

	Discipline (%)	Transparency (%)	Independence (%)	Accountability (%)	Responsibility (%)	Fairness (%)	Social (%)	Wgtd CG Score (%)	Spread in CG Score%
China	41.3	71.4	41.1	20.8	50.0	61.9	58.3	50.8	24.8
Hong Kong	52.6	65.4	64.6	59.8	55.7	83.9	70.7	64.4	47.7
India	65.4	57.2	60.7	56.7	48.1	69.8	85.5	62.2	46.3
Indonsia	38.0	55.8	31.6	21.7	32.5	48.9	39.5	38.2	41.9
Korea	51.7	81.0	50.0	62.9	43.7	67.4	85.1	62.0	39.4
Malaysia	60.1	70.5	68.3	42.6	54.9	72.4	69.7	64.1	59.2
Philippines	44.4	41.5	42.9	32.7	37.2	40.6	80.8	44.0	38.1
Singapore	60.6	65.7	75.5	47.3	64.7	81.5	61.1	65.4	58.3
Taiwan	57.8	69.2	61.5	53.6	38.8	67.6	69.4	59.2	48.2
Thailand	41.5	66.7	54.0	68.5	53.9	71.0	66.3	60.0	42.9
EEMEA	48.8	62.6	43.8	49.9	41.1	53.9	76.0	52.6	75.9
Latam	45.9	73.2	55.8	61.5	55.0	45.3	75.2	58.0	54.6
Total sample average	52.8	64.8	56.3	50.2	48.6	65.8	71.1	57.9	80.9

Source:

ملحق (٢)

Performance of country indices sorted by CG ranking

Performance of country MSCI index

	1 year (%)	3 year (%)	5 year (%)
Singapore	(25.0)	(15.2)	(52.8)
Hong Kong	(21.2)	1.3	(30.6)
Mexico	15.9	62.4	61.3
India	(21.2)	12.3	(5.1)
S Africa	(20.3)	(1.7)	(38.3)
Taiwan	8.8	(9.9)	(34.1)
Chile	(6.0)	6.5	(24.6)
Peru	15.3	(1.7)	(33.0)
Brazil	(21.8)	8.4	(25.2)
Argentina	(22.2)	(25.2)	(33.7)
Turkey	(33.7)	22.9	20.7
Korea	46.0	37.8	7.2
Malaysia	2.3	79.0	(62.0)
Greece	(31.4)	(41.8)	35.2
Venzuela	(10.0)	(7.8)	(44.4)
China	(26.0)	(44.9)	(77.2)
Colombia	37.1	(34.8)	(50.9)
Hungary	(10.5)	(28.2)	26.8
Thailand	2.9	(34.6)	(81.3)
Philippines	(19.7)	(55.0)	(81.3)
Russia	53.2	269.1	31.5
Poland	(28.7)	(11.2)	(37.6)
Czech	(4.1)	0.4	(24.4)
Pakistan	(35.0)	(19.8)	(60.7)
Indonesia	(10.9)	(36.7)	(89.1)
Average	(6.7)	5.3	(28.1

Source : Bloomberg, CLSA Emerging Markets

المؤلف

أمار جيل : **Amar Gill** يعمل رئيسا لقسم بحوث هونج كونج بالكريدي ليونيه للأسواق الصاعدة. وقد عمل قبل ذلك رئيسا لقسم بحوث ماليزيا وقام بتغطية الشركات الضخمة. وهو حاصل علي بكالوريوس الآداب في السياسة والفلسفة والاقتصاد، كما حصل علي درجة ماجستير في الفلسفة من جامعة أوكسفورد. وحصل علي لقب المحاسب المالي القانوني من جمعية إدارة الاستثمار والبحوث بالولايات المتحدة. Association for Investment Management and Research ولما كان قد عمل في البداية في إدارة النقد الأجنبي في كميكال بنك Chemical Bank بسنغافورة، فإن هذا يعني أنه كان يعمل في مجال الأسهم منذ بداية عام ١٩٩١، أولا مع ساوذرن بأنك سيكيوريتز Southern Bank Securities ثم مع راشد حسين برهاد Rashid Hussain Berhad حيث رأس فريقا يغطي شركات الطاقة والغاز وصناعة السيارات والبنوك والسلع الاستهلاكية.

ملاحظات

١ – يشار إلي الاستثمار بأنه فائق الأداء out performer (O-PF) إذا ما زاد عائد عن عائد الاستثمارات المثيلة الأخرى.

٢ – يشار إلي الاستثمار بأنه منخفض الأداء under performer (U-PF) إذا ما قل عائده عن عائد الاستثمارات المثيلة الأخرى.

٣ – للحصول علي أمثلة المنشآت أخرى، وعلي بطاقات الدرجات الخاصة بمستويات الدول، أنظر فصل (١٢) من هذا الكتاب، تحت عنوان " كيفية استخدام نظم التصنيف وقوالب التقييم لتعزيز الحوكمة الجيدة للشركة "، كاترين – كوشتا هلبلينج Cathyerine Kuchta-Helbling.

٤ – للحصول علي تفاصيل أكثر عن طريقتنا، انظر ملحق (١)، للحصول علي تفاصيل عن الاستبيان أنظر ملحق (٢) في النص غير المختصر لتقرير (حوكمةالشركات ... وحتمية التطبيق التدريجى) الذي نشره الكريدى ليونيه www.clsa.com في فبراير ٢٠٠٢.

٥ – نرجو الرجوع إلي النص غير المختصر www.clsa.com القسم الخاص بكوريا.

٦ – للحصول علي مناقشات وبحث أكثر تفصيلا وشمولا أنظر فصل (٢١) من تأليف يوميت ÚeREG Umit Izmen، وفصل (٢٠) تأليف باولو د.فيلاويس Pauld D.Villares في هذا الكتاب.

٧ – ينبغي للمتخصصين في الدول المختلفة الرجوع إلي الأقسام الخاصة بكل دولة على حده في النسخة غير المختصرة من النص والمتاحة من كريدي ليونيه www.clsa.com.

الفصل الخامس – ٥

مجالس إدارة الشركات:
الرقابة من خلال التمثيل

بقلم: ماريك هيسيل

مقدمة

يوجد فى قلب أى نظام من نظم حوكمة الشركات مجلس (أو مجالس) لإدارة الشركة تكون مهمته هى توجيه شئون الشركة والإشراف عليها. وإذا ما نظر إلى المجلس باعتباره مؤسسة للرقابة من خلال التمثيل، فإنه يتعين الإلمام بعديد من ترتيباته التنظيمية الممكنة. فمثلما تعد الآليات المتنوعة للتمثيل السياسى بدءاً من الهياكل المختلفة للأجهزة البرلمانية، ومروراً بالمتطلبات المختلفة للتمثيل السياسى، وانتهاء بالإجراءات المختلفة للانتخاب – متسقة مع نظام حوكمة الشركات السياسى كذلك أيضاً تعتبر الترتيبات المختلفة لمجالس إدارة الشركات متسقة مع نظام حوكمة الشركات القائم فى مجال الأعمال. وتعكس الترتيبات القائمة مجموعة العوامل التاريخية، والاجتماعية/الاقتصادية، والسياسية، والثقافية التى تتفرد بها كل دولة، على غرار الوضع بالنسبة لنظم حوكمة الشركات فى المجال السياسى.

ولا يعنى هذا القول بعدم صلة الطريقة التى تطبق بها الرقابة من خلال التمثيل بالموضوع. إذ أن التأثير الحقيقى لمجالس إدارة الشركات، أى نطاق وكفاءة التوجيه – لا يعتمد بدرجة كبيرة على طريقة ترتيب التمثيل وإنما على هوية الملاك، وعلى المنافع التى يحصلون عليها نتيجة لملكيتهم، وأيضاً على البدائل المتاحة لديهم للرقابة من خلال التمثيل فى مجالس الإدارة. و هذه العوامل هى التى تحدد التطلعات التى يلقيها أصحاب المصالح فى الشركة على مجالس الإدارة، كما تحدد على نحو فعال السلطات التى تمتلكها هذه المجالس.

وتعد هوية ملاك الشركة على جانب كبير من الأهمية من ناحيتين أساسيتين: حجم ملكياتهم، وطبيعة المنافع التى تؤول إليهم نتيجة لهذه الملكيات. فالملكية المتناثرة فيما بين عدد من صغار المساهمين تخلق نوعاً من مشكلات الرقابة تختلف عما فى حالة الملكية المركزة فى أيد قليلة، سواء كان ذلك بشكل مباشر أم من خلال مؤسسات.

وفى حالة الملكية المتناثرة، تكون المشكلة الرئيسية هى عدم كفاية الرقابة نتيجة للافتقار إلى الالتزام من جانب الملاك الأفراد. إذ أن الرقابة الفعالة تستلزم عملاً جماعياً، ولكن كل من الملاك يكون لديه الحافز فى ان يصبح راكباً بالمجان على حساب الآخرين. أما فى حالة تركز الملكية، فإن كبار الملاك يكون لديهم كل من الدافع والقدرة على إنفاذ رغباتهم بسهولة نسبية. أى أن القدرة على الالتزام تخلق مشكلة فى حد ذاتها، وهى الرقابة المغلقة التى تنجم عن إمكان سيطرة الملاك المهيمنين.

على أن حجم ملكية الأفراد أو المؤسسات ليس هو وحده العامل المؤثر فى الطريقة التى يتاح من خلالها لمجالس الإدارة التأثير فى شئون الشركات. فطبيعة الأعمال التى تؤديها مجالس الإدارة، والطريقة التى تؤدى بها تلك الأعمال تعتمد على طبيعة علاقات العمل بين الملاك والشركة. فقد تكون لبعض من كبار الملاك قد تكون لهم علاقات تجارية بالشركة، وقد يحصلون على منافع نتيجة لهذه العلاقات تفوق ما يحصلون عليه فى صورة توزيعات أرباح (مثلما يحدث –على سبيل المثال– فى حالة البنك الذى يمتلك أسهماً فى شركة ولكنه أيضاً يقدم لتلك الشركة خدمات مصرفية وقانونية). وإذا ما كان الوضع على هذا النحو، فإن أولئك الملاك قد يسعون إلى الحفاظ على هذه العلاقات أو توسيع نطاقها بدرجة أكبر من سعيهم لتقوية أداء الشركة. وهناك نوع آخر من كبار الملاك، مثل صناديق الاستثمار، ممن لا تكون لديهم مثل هذه المصالح، حيث تقتصر علاقتهم بالشركة على مجال إدارة الأصول المالية.

وعلاوة على ما سبق، فإن مجالس إدارة الشركات ينبغى ألا تكتفى بالمسئولية تجاه الملاك وإنما ينبغى أن يمتد اهتمامها ليغطى مسئولية الملاك. وهذا النوع الأخير من المسئولية هو الذى يعكس القيود التى يضعها كل مجتمع على الملكية الخاصة سواء بصورة صريحة أو ضمنية. إذ أنه على الرغم من وقوع تلك المحددات – بشكل عام – تحت نفس الراية المتمثلة فى اقتصاد السوق، فإنها قد تسفر عن ترتيبات مختلفة للنشاط الاقتصادى. وغالباً ما تكون لهذه الاختلافات تأثيرات مسلموسة على أسلوب حوكمة الشركات وعلي سبيل المثال فإن ملكية البنوك لحصص من الأسهم، وهو الوضع الشائع في ألمانيا، تعد أمراً غير مسموح به قانوناً في الولايات المتحدة، وما ينظر اليه باعتباره أعمالاً تعاونية فى اليابان يعتبره الأمريكيون أمراً تآمريا كذلك بينما يعتبر الألمان أن عضوية مجالس الإدارة تعد أمراً مرغوباً، فإن الأمريكيون يعتبرونها أمراً منطوياً على تداخل فى المصالح، وهكذا.

وتحمل مثل هذه الاختلافات – التى تعكس عمليات تاريخية متباينة فى تلك الدول – معايير مختلفة للمسئولية بالشركات ولقواعد السلوك، علاوة على تحديدها لأدوار والتزامات ملاك الشركات وأعضاء مجالس إدارتها على حد سواء.

غير أن المدى الذى يذهب إليه المساهمون في الشركات من ناحية اعتمادهم على مجالس الإدارة للاضطلاع بهذه الالتزامات يتفاوت تبعاً لدرجة توافر الوسائل البديلة للرقابة على سلوك الشركة. ومن أبرز هذه الوسائل اللوائح القانونية، والتى تعرف وظائف ومسئوليات أعضاء مجالس إدارة الشركات والأسواق والمنتجات والتى تهدد بإزاحة الأطراف التي لا تتسم بالكافأة نتيجة للإفلاس. ولكن على الرغم من وجود هاتين الآليتين فى كافة الاقتصادات، فإن جدواهما كوسائل للرقابة ليست قابلة للجدل: ففعالية القواعد القانونية تعتمد على وجود بنية أساسية قانونية تمكن من إنفاذ القوانين. كما أن أسواق المنتجات تتطلب بيئة تنافسية تمكن من تحقيق الانضباط لأداء الشركات. وتوفر الأسواق المالية آلية خارجية أخرى للرقابة على أداء الشركات. فهى تمارس الضغوط على المديرين لكى يؤدوا مهامهم بكفاءة من خلال التهديد بسحب الملاك لأموالهم. ولكن كفاءة آلية الرقابة هذه تعتمد على مدى السهولة التى يتسنى للمساهمين غير

الراضين أن يعملوا بها على تصفية ممتلكاتهم، أى على مدى عمق وكفاءة هذه الأسواق. والأسواق المالية المتقدمة لا تتيح فقط للمساهمين غير الراضين عن أداء الشركة بأن يبيعوا أسهمهم، وإنما تسمح أيضاً لأولئك الذين يكون فى مقدورهم استخدام أصول الشركة القائمة على نحو أفضل بأن يتصدوا لمجالس الإدارة والإدارة التنفيذية من خلال سوق الرقابة على الشركات.

ويندرج الدور الذى تلعبه هذه العوامل فى تنظيم وعمل مجالس الإدارة فى نطاق نوعين من نظم حوكمة الشركات، النموذج الأمريكى والنموذج الألمانى. وعلى نحو ما يشير إليه كولين ماير Colin Mayer فى مقاله، فإن النظامين يعكسان اختلافات أساسية من حيث العوامل التى نوقشت آنفاً: الملكية المتناثرة والملكية الكبيرة للأفراد فى الولايات المتحدة، مقابل الملكية المركزة وملكية المؤسسات الشائعة فى ألمانيا، ومنظور المصالح الخاصة فى اقتصاد السوق بالولايات المتحدة، مقابل توجيه الاقتصاد الاجتماعى فى ألمانيا، والاعتماد على الرقابة الخارجية على أداء الشركة فى الولايات المتحدة مقابل الاعتماد على الآليات الداخلية فى ألمانيا.

وتنبع صلة هذين النموذجين بالدول الأخرى من قبولهما العام كمعيارين لنظامى رقابة "الأطراف الخارجية" و "الأطراف الداخلية" على التوالى. فالنظام الأمريكى يفترض علاقات متعاكسة فيما بين الأطراف الرئيسية، والتى ينبغى أن تخضع للرقابة من خلال نظام للمراجعة والتدقيق الخارجى. ويفترض النظام الألمانى وجود علاقات تعاونية بالضرورة، يتسنى الرقابة عليها من خلال شبكة من الاتصالات الداخلية فيما بين الأطراف الرئيسية. ونناقش فيما يلى النظامين على التوالى، ويتبع ذلك طرح بعض وجهات النظر بشأن مشكلات حوكمة الشركات فى الاقتصادات الإنتقالية بشرق ووسط أوروبا.

النظـــام الأمريكى

ربما كانت أكثر السمات البارزة لملكية الشركات فى الولايات المتحدة هى غياب المستثمرين المهيمنين. وأسهم الشركات الأمريكية يمتلكها أعداد كبيرة من المساهمين، حيث يوجد عدد كبير من الشركات لا يمتلك أى من المساهمين فيها– سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات – ما يزيد عن ١٪ من أسهمها.

وقد اتضح فى عام ١٩٨٨ أن ٨ شركات فقط من بين أكبر ٥٠ شركة أمريكية هى التى يوجد من مساهميها من يمتلك ٥٪ أو أكثر من إجمالى الأسهم. ونتيجة لهذا، لا توجد مجموعة وحيدة من حائزى الأسهم تستطيع الادعاء بوجود حق سائد لها فى التمثيل[١].

جدول (٥-١)

ملكية الشركات فى الولايات المتحدة

(ملكية الأسهم، نسبة مئوية من القيمة الاجمالية)

	١٩٩٢	٢٠٠٠
أفراد	٥٢٫٨٣	٤١٫٦٥
صناديق المعاشات	٢٤٫٠٢	٢٠٫١
صناديق الاستثمار	٧٫٣٩	١٨٫٣٧
أخرى	١٥٫٧٦	١٩٫٨٨

وملكية الشركات ليست بمتناثرة فحسب، وإنما هناك أيضاً تركز للملكية غير الفردية يتمثل فى ملكية صناديق المعاشات وصناديق الاستثمار [٢] وهؤلاء المستثمرون الذين يحوزون الآن ما يزيد عن ٥٠٪ من سوق الأسهم الأمريكية، يقومون بدور مديرى أموال: فهم لا يسعون إلى التمثيل فى مجالس الإدارة كما أنهم – بصفة عامة – يتجنبون مسئوليات الملكية التى تقترن بكبر حجم الملكية في شركة معينة.

وإذا ما كان التناثر الواسع للملكية –بمعنى وجود عدد كبير من المستثمرين الذين يمتلك كل منهم نسباً صغيراً من حقوق ملكية شركة ما – يعمل على إعاقة قدرة الملاك على الرقابة على الإدارة، فإنه يتيح لهم أيضاً بديلاً هو بيع أسهمهم، وهو أمر لا يعد متاحاً بسهولة لملاك الحصص الكبيرة من الاسهم. فملاك الحصص الكبيرة لا يستطيعون بيع أسهمهم بسهولة دون أن يتكبدوا على الأقل خسائر جمة فى إطار بيئة السوق، إذ أن بيع أعداد كبيرة من الأسهم عادة ما يؤدى إلى انخفاض الأسعار. ومن ثم، فإن اهتمام كبار الملاك بأداء الشركات هو اهتمام تملية المصلحة والضرورة فى أن واحد– ولكن صغار الملاك يمكنهم البيع (الخروج) بسهولة بالقدر الذى يكفى للتخلص من الاهتمام بالرقابة الداخلية (الصوت). فالتهديد بالخروج الكبير يفرض انضباطاً على سلوك الإدارة نتيجة لما يؤدى إليه من ارتفاع تكلفة توفير رؤوس أموال جديدة وأيضاً نتيجة لما ينطوى عليه من تهديد بتنشيط سوق الرقابة على الشركات.

إلا أن أثر التهديد لا يتحقق سوى عند توافر القدرة الكافية للأسواق المالية، وبالنسبة لأسواق المال الأمريكية، فهى من العمق والكفاءة إلى الحد الذى يسمح لها بأن تلعب دوراً رئيسياً فى تحقيق الانضباط للمديرين الأمريكيين من خلال عمليات الدمج والاستحواذ، والاستحواذ العدائى. وتمكن هذه الأسواق المستثمرين من الهيمنة على أصول الشركات، وهو أمر قد يعد أكثر قيمة فى ظل إدارة مختلفة. ومما ييسر قدرتهم على القيام بذلك وجود متطلبات الافصاح الإجبارى المحكمة، والتى توفر المعلومات المالية الشاملة التى تتيح المتابعة والتقييم لأداء الشركة بشكل حقيقى.

وأخيراً، فإن النظام الاقتصادى الأمريكى يجد جذوره فى الإيمان الراسخ بأهمية تحرى مصالح الأفراد بغرض تحقيق رفاهة المجتمع. وربما لا يوجد مجتمع أخر يضفى مثل هذا الأهمية على المفهوم الشهير الذى وضعه أدم سميث، والذى أطلق عليه مسمى "اليد الخفية". فالعقد الاجتماعى الأمريكى يقوم على أساس أن تحرى المصالح الخاصة داخل بيئة السوق هو أفضل وسيلة لتحقيق النفع العام. وأيضاً، وفقاً لما يشير أليه فريدريك هايك، فبمجرد أن " ينظر إلى إدارة شركة كبيرة باعتبارها ليست فقط صاحبة الحق وإنما ملتزمة أيضاً بأن تأخذ فى الاعتبار ما يسمى بالمصلحة الاجتماعية أو العامة عند اتخاذ قراراتها، فإنها تكتسب سلطات واسعة غير خاضعة لقيود[٣] .

المساهمون

وتعد الشركات الأمريكية – بحكم حق الملكية وبحكم القانون– مملوكة لأصحاب الأسهم. وينطوى حق الملكية هذا على حق الهيمنة والرقابة، والذى يطلق عليه الاقتصاديون حقوق الهيمنة المتبقية: وهى الحق فى اتخاذ القرارات المتصلة باستخدام أصول الشركة التى لا تخضع بشكل صريح وفقاً للقانون أو للعقود لهيمنة أى طرف أخر. وتتسم هذه الحقوق المتبقية بالمحدودية – إذ إنه وفقاً للقانون الأمريكى، يكون حق المساهمين فى التأثير على النشاط المعتاد للشركة محدوداً بانتخاب أعضاء مجلس إدارة الشركة، والذين يقومون بعدئذ بإدارة نشاط الشركة نيابة عن الملاك. ويمكن للمساهمين التصويت لتغيير لوائح الشركة وانتخاب

مجلس الإدارة أو اقصائه، واقرار أو رفض التغيرات " العضوية" الرئيسية، والتى قد تؤدى إلى اختفاء الشركة (مثل قرارات الدمج أو البيع) وعدا هذا، لا يكون لملاك الشركة حقوق تتمثل فى اتخاذ قرارات مباشرة بالنسبة لادارة نشاط الشركة. وعلى وجه الخصوص، لا يكون للمساهمين دور مباشر فى تحديد توزيعات أرباح الشركة، أو تعيين أو فصل المديرين، أو تحديد الاستثمارات الرئيسية للشركة.

وإذا ما كانت الحقوق القانونية للمساهمين قليلة، فإن التزاماتهم أيضاً محدودة. وباستثناء نظم المعاشات فى القطاع الخاص، لا يكون للمساهمين الحق فى التصويت مقابل ملكية أسهمهم أو المشاركة فى حوكمة الشركات بأى طريقة أخرى. وتميل الاجتماعات العامة للمساهمين – والتى يتعين على الشركات أن تعقدها سنوياً– إلى أن تأخذ شكلاً احتفالياً يتم الأخذ به بوصفه إجراء لائحياً، لا بوصفه معبراً عن حاجة فعلية. ولكن ثمة استثناء هام، هو الحق فى التصويت وفقاً لحصص المساهمين، والذين يطلق عليه حق التصويت بالرفض عن طريق التفويض[٤] فالمساهمون قد يعطون تفويضاً بحقوق التصويت الخاصة بهم للإدارة المنتمية إلى أطراف لها مقترحات متنافسة، أو قد يستخدمونها لاعداد المقترحات الخاصة بهم. غير أن مقترحات المساهمين قد لا تتمكن من تناول أمور النشاط العادية، وهى غير ملزمه للإدارة بصفة عامة.

وحقيقة الأمر، أن حق المساهمين فى التأثير على المجرى المعتاد للنشاط بالشركة يعد محدوداً باختيار أعضاء مجلس الإدارة واقصائهم إذا استدعت الضرورة ذلك. ويقوم أولئك الأعضاء بادارة نشاط الشركة نيابة عن المساهمين. وثمة مبدآن أساسيان بوجهان عمل أعضاء مجلس الإدارة: تمثيل لمجموعة وحيدة، وعمل فى سبيل مصلحة وحيدة. فأصحاب الاسهم هم المجموعة الوحيدة التى يتم تمثيلها ويكون على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على تحقيق مصالحهم على أفضل نحو ممكن.

وليس الدور الوحيد للمساهمين فى الشركة هو اختيار تحكمى بتفضيل تمثيل مجموعة عما عداها فالمساهمون هم المجموعة الوحيدة التى لا يوجد ضمان تعاقدى بوجود عائد لها. اذ ان عائدها هو ما يطلق عليه الاقتصاديون: العوائد المتبقية، أى المقدار الذى يتبقى بعد تغطية كافة النفقات والديون وغيرها من الالتزامات التعاقدية. ويعد تركيز مسئوليات أعضاء مجلس الإدارة على ثروة المساهمين هو بمثابة محاولة لتحقيق الاستغلال الكامل للأثر التحفيزي للملكية عن طريق ربط الهيمنة المتبقية بالعوائد المتبقية[٥] وبينما تتم تسوية كافة المطالبات عن طريق عقود، فإن تعظيم القيمة المتبقية يكون مرادفاً لتعظيم القيمة الاجمالية. ومن ثم، فإن المساهمين الذين ترتبط حقوقهم فى الرقابة بحقوقهم فى الحصول على العوائد المتبقية سوف يتخذون القرارات التي تتسم بالكفاءة من خلال تحرى مصالحهم. ويتم التعبير عن هذه المصالح فى شكل ثروة المساهمين. وتكون مهمة مجلس الإدارة هى ضمان إدارة الشركة على النحو الذى يؤدى إلى تعظيم هذه الثروة[٦].

الأطراف الأخرى

يسمح عدد متزايد من تشريعات الدول بقيام مجالس الإدارة بأخذ مصالح بعض الأطراف الأخرى (والتى لا تتمتع بحقوق تصويت) في الاعتبار. ويسود فى غالبية الدول اعتراف بحقوق تلك الفئات، حيث يسود الاعتراف بالمسئولية العامة للشركات الخاصة. وعلى سبيل المثال، تسمح ولاية أوهايو بأن يأخذ أعضاء مجالس إدارة الشركات فى حسبانهم، ووفقاً لرؤيتهم، ما يلى: ١) مصالح العاملين بالشركة والموردين لها، والدائنين والعملاء ؛ ٢)اقتصاد الولاية واقتصاد الدولة ؛ ٣) مصالح المجتمع.

إلا أن هذه المصالح لا تثار سوى فى غمار عمليات الاستحواذ، ولا يؤدى أى منها إلى إلزام أعضاء مجالس الإدارة بأن يأخذوا فى حسبانهم مصالح غير المساهمين. ويتمثل الاعتراض الأساسى على الاعتراف بتلك الحقوق فى اعتقاد مؤداه أن مجلس الإدارة الذى يعد مسئولا عن تحقيق كثير من المصالح هو فى حقيقة الأمر مجلس غير مسئول عن أية مصلحة. فثمة تخوف من أن يكون تمثيل عديد من الفئات يؤدى إلى "تسييس" مجالس الإدارة ومن ثم، يؤدى إلى "تبرير القرارت التى لم يكن المجلس ليؤيدها، وذلك باسم فئات تفتقر إلى القدرة على متابعة المهام أو الاعتراض عليها، وهى المهام التى يكون ثمة ادعاء بتعبيرها عن مصالحهم". وقد عبر عن هذا الوضع جوزيف جروندفيست Joseph Ground Fest وهو أحد المسئولين السابقين بلجنة الأوراق المالية والبورصات.

مجلس إدارة الشركة

وفقاً للقانون الأمريكى، تتم إدارة نواحى نشاط الشركة فى ظل توجيه مجلس إدارة وحيد. ولا يفرق القانون بين وظائف التنفيذيين ووظائف غير التنفيذيين داخل المجلس. إذ يلقى العبء على المجلس من الأعضاء التنفيذيين (الداخليين) وغير التنفيذيين (الخارجيين) لإدارة الشركة. أما عضوية المجلس من ناحية التنفيذيين (الداخليين) وغير التنفذيين (الخارجيين) فقد تركها القانون لتقدير المساهمين. ومن ناحية العدد، يسود مجلس الإدارة الأمريكى وجود الأعضاء الخارجيين، حيث عادة ما يوجد تسعة أعضاء غير تنفيذين من بين إجمالي ١٢ عضواً. ودائماً ما يتم تعيين مسئول تنفيذى رئيسى للشركة، وهو يشغل فى نفس الوقت. وبالنسبة لغالبية الشركات– منصب رئيس مجلس إدارة الشركة. واتفاقاً مع الاتجاه نحو تجنب الفصل بين وظائف التنفيذيين ووظائف غير التنفيذيين بمجلس الإدارة، فإن القانون لا يتضمن تخصيصاً لأية أدوار محددة لأعضاء مجلس الإدارة فرادى.

ويتوقع من أعضاء مجالس الإدارة، سواء كانوا تنفيذيين أم غير تنفيذيين، أن يضطلعوا بدور الأمناء على مصالح الشركة ومصالح المساهمين فيها. ومثل هذا الواجب الاستئمانى هو فى حقيقته إبداء للثقة من جانب المساهمين. وتتجاوز هذه الثقة مجرد أمور النشاط العادية: نظراً لإن لأعضاء مجالس الإدارة بوصفهم أمناء يعدون مسئولين عن الأعمال القانونية بالنسبة لتعاملات الشركة ونواحى نشاطها. ولإيضاح ذلك، فإن عضو مجلس إدارة الشركة الذى يقوم بشراء أصول شركة أخرى لا يتعين عليه إخطار البائع بالارتفاع فى قيمة هذه الأصول. ولكن عند شراء أصول الشركة التى يعد عضواً فى مجلس إداراتها، ينبغى عليه الإفصاح عن مثل هذه المعلومة. ويكون من شأن الاخفاق فى تحقيق مثل هذه الأمور المساس بمسئوليته الاستئمانية، وتعرضه للمساءلة بغض النظر عن دوافعه أو نواياه.

ويعد أعضاء مجلس الإدارة– بوصفهم أمناء على مصالح المساهمين– ملتزمين من الوجهة القانونية ببذل أفضل جهودهم، وعلى نحو معقول، لتحقيق صالح المساهمين. فالعناية الواجبة تلزم عضو مجلس الإدارة بأداء وظيفته على النحو الذى يرى هو شخصياً أنه يحقق صالح الشركة، وأن يكون ذلك بالعناية التى يبذلها أى شخص يتصف بالرشد فى أى موقف مماثل. إلا أن معيار التصرف الرشيد ليس فضفاضاً –على نحو ما قد يبدو عليه– فهو يجب أن يكون محكماً إلى حد ما فى نطاق إدارة الشركة. ولهذا فثمة التزام على أعضاء مجالس إدارة الشركات بأن تتوافر لديهم المعلومات الكافية لأداء مهامهم ولفحص المعلومات بصورة سليمة، وللاضطلاع بالأدوار حينما تستلزم الظروف ذلك.

كما أن واجب إجراء التعاملات بصورة عادلة، أو ضرورة الولاء للشركة، إنما يلزمان كافة أعضاء مجالس الإدارة بممارسة أدوارهم بالشركة وفقاً لما تمليه مصالح الشركة فقط. وبوجه خاص، فإن ذلك الأمر يقوم بالضرورة على استبعاد قيامهم بأنشطة تحقق مصالحهم الخاصة داخل الشركة. وحينما تكون هناك شبهة لانطواء أية عملية على مثل هذا الوضع، يكون من المتعين على عضو مجلس الإدارة أن يفصح عن مثل هذا التعارض فى المصلحة أمام متخذى القرار بالشركة وأن ينأى بنفسه عن أية تعاملات من هذا النوع. وعلاوة على هذا فليس، الإفصاح، أو الابتعاد عن ممارسة مثل هذه الأنشطة بكافيين: فإذا ما تم الاضطلاع بتلك الأنشطة فإنه يلزم أن تكون عادلة بالنسبة للشركة وأن يكون الحكم على مسألة العدل هذه هو حكم غير متحيز.

ومن شأن الاخفاق فى ممارسة هذه الأدوار على النحو المشار إليه تعريض أعضاء مجالس الإدارة للمساءلة القانونية. فأولئك، بوصفهم أعضاء فى مجالس إدارة ينبغى ألا يسمح لهم بتحقيق استفادة من خلال انتهاك واجباتهم الاستئمانية. وغالباً ما نعالج المحاكم الأمريكية مسائل وجود أرباح غير مفسرة نتيجة لأوضاع استئمانية باعتبارها أعمالاً منطوية على تدليس. وهناك حماية قانونية لسرية المعلومات، كما يوجد حظر على العمليات التى تترب على الحصول على معلومات داخلية ومثل هذه العمليات تخضع لإجراءات حاسمة ومتقدمة وذات كفاءة يتضمنها نظام المحاكم، ونظم التوجيه الذاتى للمؤسسات، بالإضافة إلى نظم الهيئات الإدارية. وتمكن المتطلبات المتشددة المتصلة بالإفصاح والمفروضة على الشركات ذات الأسهم المقيدة فى سوق الأوراق المالية– بالإضافة إلى الحق فى مقاضاة أعضاء مجالس الإدارة عن تحقيق الحماية الكافية للمساهمين ضد أى إهمال أو تدليس.

ولكن إذا ما كانت الحماية ضد الإهمال والتدليس لا تتمثل إلا فى تلك التى يوفرها القانون – فإنها لا تكون كافية لحماية المساهمين ضد المخاطر الكامنة فى أى من جوانب النشاط فحقيقة الأمر، أن قاعدة تقدير جوانب النشاط هى تلك التى تحمى أعضاء مجالس الإدارة ضد أية اتهامات غير مبررة. وتقوم تلك القاعدة على الاعتراف بحقيقة أن أية أوضاع غير مواتية بالشركة ليست بالضرورة نتيجة للإهمال أو التدليس: فالمخاطر التى تنطوى عليها أى من عمليات النشاط قد تؤدى إلى الاخفاق فى تحقيق أهداف أية قرارات قائمة على النوايا الحسنة. وطالما لا تكون لأعضاء مجالس الإدارة أية مصالح خاصة تتصل بالقرارات التى يتخذونها، وطالما تتوافر لديهم المعلومات الكافية عن الموضوعات التى يتخذون القرارات بشأنها، وطالما يرون أن قراراتهم تستهدف تحقيق مصالح الشركة على أفضل نحو ممكن، فإنهم يكونون فى مأمن من أية اتهامات لاحقة.

أعضاء مجالس الإدارة والمديرون

يترك للشركة– مع بعض الاستثناءات– تقرير ما ينطوى عليه شكل "توجيه الشركة" من مضامين بالنسبة لمجلس الإدارة. فالقانون لا يضع تفسيراً محدداً لذلك. ولكن حتى فى غياب القواعد القانونية المحددة فى هذا الصدد، فثمة اتفاق على ماهية الوظائف، وذلك فى ضوء واقع الأوضاع بالشركات الأمريكية. وبهذا الصدد تحدد الدائرة المستديرة للأعمال Business Round Table المسئوليات التالية لمجالس إدارة الشركات: ١) الاشراف على اختيار إدارة الشركة ٢) مراجعة الأداء المالى للشركة وتخصيص اموالها، ٣) مراقبة المسئولية الاجتماعية للشركة، ٤) ضمان الاتساق مع القوانين [٧]

وبالمثل، توصى لجنة كادبورى Cadbury Committee ببريطانيا باضطلاع مجالس إدارة الشركات بالوظائف التالية:

١) مراجعة استراتيجية الشركة.

٢) إلتزام الكفاءات والخبرات المتاحة للشركة.

٣ تقييم أداء الشركة.

٤) وضع معايير سلوك الشركة [٨]

المؤلف

ماريك هيسيل Marek P. Hessel. : وهو الذى يدير برنامج Corporate Governance لأوروبا الشرقية والوسطى وهو استاذ مساعد للإدارة بجامعة Fordham Graduate School of Business (New Yourk) ويعمل بنفس الجامعة ايضا كمدير للأبحاث فى مركز الدراسات الإدارية المتقدمة. وقد قام بالكتابة فى موضوعات حل الخلافات والأنظمة الإدارية وقد ظهرت اعماله فى عدد من الصحف الادارية الأمريكية والأوروبية واليابانية .

وعلى الرغم من أن القوانين لا تفصل بين قدرات أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين وغيرهم من التنفيذيين، وعلى الرغم أيضاً من أن كافة أعضاء مجالس الإدارة يتحملون مسئولية أعمال الشركة، فإن الدور المستهدف لأعضاء مجالس الإدارة من غير التنفيذيين هو دور واضح تماماً. . إذ توكل إليهم مهمة القيام بالتقييم المستقل لأداء التنفيذيين، مع تحملهم فى ذات الوقت للمسئولية الناتجة عن الصلاحيات الممنوحة لهم مع التنفيذيين. . وإذا كان لتلك الصلاحيات أن تتصف بالفعالية المطلوبة، فإنه ينبغى عدم التدخل غير اللازم فى صلاحيات المديرين. ويؤدى هذا – على نحو ما يعبر عنه جوناثان شاركام –Jonathan Charka إلى جعل فعالية مجالس إدارة الشركات بمثابة أمر يتصل بقدرة أعضاء مجالس الإدارة من غير التنفيذيين على الموازنة بين ضغوط المساءلة وبين متطلبات عدم التدخل فى أدوار المديرين.

ويمنح أعضاء مجالس الإدارة من غير التنفيذيين قدراً كبيراً من صلاحية التقدير فى مساءلة المديرين عن أدائهم، كما يفترض تمتع مجالس الإدارة بالصلاحيات الكافية لممارسة سلطاتهم. ولكن حتى مع غياب التقسيم الالزامى بين أدوار التنفيذيين وغير التنفيذيين فإن توازن القوى داخل المجلس إنما يتحقق من خلال الإدارة التنفيذية. . ويعزى هذا إلى عدد من العوامل مثل: عدم التحديد الواضح لوضع أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين كمتخذى قرارات، أو استشاريين، أو مراقبين، والفردية المرتفعة في ثقافة الشركات، والتى تنمو تجاه إضفاء الطابع الشخصى على وضع الشركة من خلال شخصية المسئول التنفيذى الرئيسى، واختيار العملية التى تسمح للإدارة التنفيذى باختيار أعضاء مجالس الإدارة، لا العكس، وفعالية رقابة المسئول التنفيذية الرئيسى على جدول أعمال مجلس الإدارة، وهو الذى عادة ما يشغل منصب رئيس المجلس.

ونتيجة لهذا، فقد أصبح أعضاء مجالس الإدارة من غير التنفيذيين بالولايات المتحدة ينظرون على نحو تقليدى إلى مسئولياتهم الرئيسية باعتبارها تتمثل فى تحديد واختيار وتعيين المسئول التنفيذى الرئيسى الكفء، ويعبر عن هذا الوضع تلك العينة التالية من آراء أعضاء مجالس الإدارة من غير التنفيذيين، والتى ترد فى دراسة لورش Lorsch عن مجالس إدارة الشركات الأمريكية: "اعتقد أن أهم الأدوار التى يلعبها مجلس الإدارة هى اختيار المسئول التنفيذى الرئيسى إذ أن مجلس الإدارة لا يضطلع بالإدارة اليومية للشركة ولكن عليه أن يتأكد من وجود أولئك القادرين على ذلك، و "لا يوجد للمجلس سوى مهمتين" إحداهما هى اتخاذ القرار بإقالة المسئول التنفيذى الرئيسى واختيار من يخلفه والثانية هى تحديد مرتبه وحوافزه [٨]

المستثمرون المؤسسيون

يبدو المستثمرون المؤسسيون فى وضع أفضل من حيث الاضطلاع بدور إشرافى فعال. وتبلغ حصة المستثمرين المؤسسيين فى الولايات المتحدة نحو ٦٠٪ من حقوق ملكية الشركات. كما أن حصتهم أكبر فى ملكية بعض الشركات الأمريكية الكبرى. وبالإضافة إلى هذا، فإن المستثمرين المؤسسيين يمتلكون حصصاً كبيرة بالمقارنة بالمساهمين الأفراد، كما تتسم ملكياتهم بدرجة أكبر من التركز. ففى نهاية الثمانينات كان أكبر خمسة مستثمرين مؤسسيين يمتلكون ٢٧٪ من حقوق الملكية القائمة، وكانوا يمتلكون ضعف هذه النسبة تقريباً من ملكية أكبر ١٠٠ شركة أمريكية (مقومة بالقيمة السوقية). وبالنسبة لشركات ستاندر أند بور الخمسمائة، يمتلك ٢٠ مستثمراً مؤسسياً ٣٤٪ فى المتوسط من الأسهم المتداولة.

ويبدو المستثمرون المؤسسيون– كمجموعة– مالكين لكل من الرغبة والوسيلة للقيام بدور إشرافى فعال على أداء الشركات. ولكن حتى وقت قريب، كان أولئك المستثمرون يتصفون بذات السلبية التى يتصف بها المستثمرون الأفراد، حيث كانوا يتجنبون مسئوليات الإشراف، بصفة عامة، كما كانوا يتحاشون التمثيل المباشر فى مجالس الإدارة، بوجه خاص. وقد نجم عن الزيادة الأخيرة فى نشاط المستثمرين المؤسسيين، وبصفة خاصة النشاط المتصل بخطط المعاشات، إدخال موضوع الملكية المؤسسية ضمن مجالات الاهتمام. العام ويؤدى التأثير الذى يمارسه المستثمرون المؤسسيون على إدارة الشركات بوصفهم من كبار أصحاب حقوق الملكية إلى إثارة سؤالين رئيسيين هما: هل تتيح الملكيات المؤسسية الكبيرة فى الشركات وجود الدافع للإشراف وكذا وجود القدرات المماثلة لقدرات الملكيات الفردية الكبيرة ؟ وأيضاً، إذا ما كان مديرو أموال المؤسسات يخضعون مديرى الشركات للمساءلة عن أدائهم، فمن الذى يخضع مديرى أموال المؤسسات إلى المساءلة عن أدائهم؟

يثور السؤال الأول لأن المؤسسات عادة ما تكون لها أهداف مختلفة، وعادة ما تتبع قواعد ولوائح مختلفة، كما تختلف سلوكياتها عن سلوكيات الأفراد. وحقيقة الأمر، أن مصطلح "المستثمر المؤسسى يضم نطاقاً واسعاً من المؤسسات مثل صناديق المنح والبنوك، وصناديق الاستثمار، وصناديق المعاشات. وتختلف أهداف المؤسسات المختلفة، كما تختلف اللوائح والقواعد التى تتبعها وكذا تتسم سلوكياتها باختلاف واضح، وتعد صناديق المعاشات هى أكبر المستثمرين المؤسسيين فى الولايات المتحدة. وهى تمتلك – وفقاً لبعض التقديرات – نحو ٤٠٪ من كافة حقوق الملكية – (وبالمقارنة، فإن المجموعة التالية من حيث نسبة الملكية هى صناديق الاستثمار، حيث تمتلك ٨٪ من إجمالى حقوق الملكية). . ويوجد نصف هذه الملكيات تقريباً فى صناديق معاشات الشركات، وهى الصناديق التى تتم إداراتها وفقا لمعايير استئمانية محكمة طبقاً للوائح الفيدرالية. . إلا أن الانغماس الفعال فى نشاط هذه الصناديق فى نطاق عملية حوكمة الشركات إنما يعوقه تعارض المصالح الكامن فى علاقات الأعمال بين الصناديق وبين مؤسسى الشركات. فمدير صندوق المعاشات لشركة ما يكون لدية الدافع الاحتفاظ بالحساب بينما تهدده إدارة الشركة بفقدان فرصة العمل كنتيجة للمعارضة ولن ينتج عن هذا سوى تجميد رغبة مديري الأموال في الانغماس الفعال في الإشراف على أداء الشركة والحقيقة أن صناديق المعاشات الخاصة لم تبد سوى ميل ضعيف لمعارضة الإدارة.

وبالنسبة لصناديق المعاشات العامة، والتى تمتلك نحو ثلث حقوق الملكية التى تمتلكها صناديق المعاشات في الولايات المتحدة، فهي غير مقيدة بصور تعارض المصالح هذه، وبالتالي فهي تميل الى أن تكون أكثر فعالية وجرأة بالمقارنة بالصناديق الخاصة. وقد قامت بأدوار

كبيرة في عرض أو تأييد مقترحات المساهمين، ووقفت في مواجهة ترتيبات مقاومة الاستحواذ والتى تعمل على حماية الإدارة. كما دافعت عن مقترحات الإصلاح التى استهدفت زيادة قدراتهم في التأثير على نواحى نشاط الشركات، إلا أن بؤرة تركيز هذا النشاط تتمثل في القضايا العامة لحوكمة الشركات والتى تعد قاسماً مشتركا بين عدد من الشركات، لايقتصر على القضايا الخاصة بشركات بعينها: إذ أن الحجم الكبير لسوق حقوق الملكية وكذا تنوع ملكيات الأصول يميلان إلي فرض حدود على مشاركة الصناديق في حوكمة الشركات على مستوى مجالس الإدارة. فكبر حجم سوق حقوق الملكية بالولايات المتحدة يترتب عليه ظهور ملكيات أكبر المؤسسات في شكل صغير نسبياً، كما أن معظم الصناديق تنحو تجاه تنويع سلات ملكيتها عن طريق الاستثمار في عدد كبير من الشركات[١٠] ويؤدى هذا إلى صعوبة بمكان ممارسة الخروج المحسوب أو التصويت القائم على المعلومات كما أن أياً من الصناديق لم يحاول ممارسة ذلك. إذ أنها تقوم بإدارة محافظها الاستثمارية على النحو الذى يحقق مواكبة السوق، بدلاً من المحاولات النشطة "لضرب" تلك السوق.

ولكن لا يزال نشاط صناديق المعاشات العامة يثير عدداً من التساؤلات المرتبطة بمدى الرغبة فى ذلك النشاط وبمدى فعاليته كوسيلة لسد الفجوة بين الملكية والرقابة. ويميل هذا السؤال إلى التركيز على تعرض الصناديق للضغوط السياسية. فإنه علي النقيض من الصناديق الخاصة، تخضع الصناديق العامة للوائح ونظم الولايات، الأمر الذي يحد من أنشطتها الاستثمارية (معبراً عنها بالاستثمارات التى يكون بوسع الصناديق الاضطلاع بها) كما تحدد تكوين مجالس إدارة هذه الصناديق، وعادة ما تضم هذه المجالس أفراداً معينين من جانب السلطة التنفيذية وممثلين للمستفيدين من الصناديق، إلي جانب أفراد يتم اختيارهم استناداً إلى أوضاعهم. ويؤدى مثل هذا التكوين إلى إثارة صور مختلفة للتعارض في المصالح، حيث يقوم المسئولون الرسميون بالولايات المتحدة بتمثيل كل من العاملين وأصحاب الأعمال. وهم يعدون عرضة – بوجه خاص – للضغوط السياسية من جانب الولاية. وتزداد درجة التعرض هذه في أوقات المصاعب المالية، حينما تكون الولاية تحت ضغوط لمساندة الكيانات المحلية التى تعانى مصاعب، ويكون استخدام جانب كبير من أصول صناديق المعاشات العامة لتمويل هذه المساندة ذا جاذبية من الوجهة السياسية. وثمة أمثلة على هذه الضغوط السياسية: من أشهرها مساندة صناديق معاشات ولاية ومدينة نيويورك لهيئات الولاية التى تعانى صعوبات مالية والتى تعمل في مجال إقراض مشروعات الإسكان ومشروعات تنمية الأعمال على المستوى المحلى. فتحت الضغط الكبير من جانب المسئولين بالولاية، وافقت صناديق المعاشات على شراء سندات تملك الهيئات لمنع إفلاسها. وتحول الضغط الى عملية ابتزاز [١١]، على نحو ما عبر عنه أحد قادة الاتحادات المهنية، الذي كان معارضاً لاستخدام أصول الصناديق على هذا النحو.

ومن شأن تعرض صناديق المعاشات العامة للتأثيرات والهيمنة السياسية إلقاء الضوء على المشكلة الثانية والهامة والتى تتصل بفعالية المستثمرين المؤسسيين كمراقبين للشركات أي بتعبير أخر، مدى مساءلة إدارات الشركات أمام المستثمرين المؤسسيين. فالرقابة الداخلية من جانب المستفيدين من هذه المؤسسات تميل إلى أن تكون أكثر صعوبة عما هى على مستوى الشركة: فالمستفيدون من تلك المؤسسات ليسوا فقط بنفس الانتشار الذي يكون عليه المساهمون في الشركات الكبيرة، ولكن قد لا يكون وضعهم مماثلاً لحالة المساهمين في الشركات الكبيرة الذين يرغبون في تحمل تكاليف المتابعة. إذ أن المتابعة الخارجية المعتادة للأداء، مثل عمليات الاستحواذ العدائية والتصويت بالرفض عن طريق التفويض أو ضغوط سوق رأس المال ليست عالية التكلفة فحسب، وإنما غالباً ما تكون أيضاً غير قابلة للتحقق. ومن ثم، فإن الآليات

الروتينية للمساءلة بالشركات إما أن تكون غير متاحة أو أنها تخضع للحلول الوسط على مستوى المستثمر المؤسسى[١٢].

ولا يزال هناك يقين بأن نمو الملكية المؤسسية في الولايات المتحدة يتجه نحو المراجحة بين "الخروج" و"التصويت" صوب مزيد من "التصويت": ولا تعد المؤسسات قادرة فحسب على القيام بالأعمال الجماعية، وإنما هناك أيضاً الحقيقة المتمثلة في أن عدم قدرتها على تصفية ملكياتها الكبيرة دون تكبد خسائر ملموسة تملى عليها القيام بهذه الأعمال ونتيجة لذلك، فان الأدوار التى يمكن لهذه المؤسسات ويتعين عليها، أن تلعبها في مجال ممارسة أساليب الإدارة الرشيدة بالشركات الأمريكية تعد مجالاً للاهتمام وموضوعاً لنقاش كبير، إلا أن كلاً من معارضي ومؤيدي الأشراف المؤسسى يتفقون على نقطة واحدة، مؤداها أن الاعتماد على المستثمرين المؤسسيين لتحقيق الانضباط لدى مديري الشركات دون اخذ البيئة السياسية التى يعمل بها أولئك المستثمرون في الاعتبار إنما ينطوى على خطورة كبيرة.

أداء مجلس الإدارة

يظهر الحكم على الأداء التاريخى للاقتصاد الأمريكى على مدى نصف القرن الماضى أو نحوه، أن أداء نظام مجلس الإدارة يعد مواتياً إلى حد كبير حتى و أن كان ذلك نتيجة لعدم التدخل فى صلاحيات الإدارة التنفيذية فقط. إلا أن دور مجلس الإدارة قد تغير على نحو محسوس خلال الفترة المشار إليها بمجالس الإدارة الأولى جاءت نتيجة لمتطلبات قانونية. وقد كانت الوظيفة الحقيقية الوحيدة لهم هى استيفاء متطلبات القانون، وكانت مجلس الإدارة تتكون من أعضاء من التنفيذيين فحسب وتدريجياً، بدأت مجالس الإدارة فى الاضطلاع بوظيفة متابعة تركز على الاشراف الاستئمانى على الأداء المالى. كما بدأ تكوين مجلس الإدارة يأخذ فى التغير، حيث أخذت نسبة الأعضاء من غير التنفيذيين تتزايد باضطراد والآن، صارت مجالس الإدارة الأمريكية تضطلع بدور أكثر إيجابية، حيث امتد دورها من الأشراف الاستئمانى إلى تقديم النصح والاستشارة بشأن القضايا الاستراتيجية. وقد قامت مجالس إدارة ما يقرب من نصف الشركات الألف التى تدرجها مجلة فورتشن Fortune بتشكيل لجان للتخطيط الاستراتيجى، كما يقوم عدد متزايد من الشركات بعقد اجتماعات سنوية لمدة يوم أو يومين لاستعراض ومناقشة استراتيجية الشركة. كذلك فقد بدأت مجالس الإدارة فى البحث عن نطاق واسع من الخبرات، واختيار الأعضاء من غير التنفيذيين سعياً للحصول على المعارف والخبرات التى يمكن أن يأتوا بها إلى المجلس، بدلاً من ارتباطهم بأى من جماعات المصالح أو جماعات الضغط.

إلا أن ما حدث مؤخراً من تضاؤل فى الأداء التنافسى لأنشطة الأعمال الأمريكية قد جعل هذا النظام موضوعاً لبحث مكثف من جانب الباحثين والممارسين على حد سواء، ونتج عن ذلك عدد من المقترحات التى تستهدف تحسين النظام القائم " يرد بالملحقين ٢،١ مستخلص لمقترحين وعنوانهما: تحالف جديد بين الملاك ومجالس الإدارة "A New compact for Owners and Directors" الذى أعرته مجموعة العمل عن أساليب حوكمة الشركات فى الولايات المتحدة، و"ميثاق بأفضل الممارسات وهما أعدته لجنة كادبرى فى المملكة المتحدة .Code of Best Practice مسألتان أساسيتان تتصلان بالموضوع ينبغى إيلاؤهما اهتماما خاصاً:

١) الدور القائم على المبادرة لا على رد الفعل، والذى تقوم به مجالس الإدارة بالنسبة لشئون الشركات.

٢) التصرف بأسلوب المستثمر، لا بأسلوب المالك، من جانب المساهمين وبصفة خاصة من جانب المساهمين المؤسسين.

وقد برزت المسألة الأولى نتيجة للاتجاه القوى بالسوق نحو الرقابة على الشركات خلال الثمانينيات. ووفقاً لرأى الكثيرين، فإن تنشيط هذه السوق اقتضته الضرورة المتمثلة فى عدم قدرة مجلس إدارة الشركات على كبح التجاوزات الإدارية. فقد رأى الناقدون أن الطريقة التى استجابت بها مجالس إدارة شركات جنرال موتورز وأى.بى.أم وكوداك لمشاكل تنافسية شركاتهم تعد تعبيراً عن هذا الاتجاه السلبى. وللتأكيد، فقد قامت مجالس الإدارة فى الحالات الثلاث بابعاد المسئولين التنفيذيين الرئيسيين، ولكن المجالس فى غمار ترددها بشأن المديرين الذين اتصفوا بالنجاح فى وقت ما انتظرت كثيراً وأدى ذلك بالشركات إلى الانزلاق فى مواقف مترديه نجم عنها شكاوى واسعة الانتشار حول أداء تلك الشركات. وترتب على الجدل بشأن سلبية الشركات الأمريكية ظهور عدد من المقترحات التى تستهدف تحقيق مساهمة أكثر فاعلية وأكثر استقلالية من جانب أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين، ومن أمثلة ذلك التوصيات المتصلة بتكوين لجان للاستراتيجيات داخل مجالس الإدارة، أو المقترحات الهادفة لخلق مؤسسة من أعضاء مجالس الإدارة المهنيين غير التنفيذيين.

ولكن المشكلة بالنسبة لكثير من المراقبين أعمق من ذلك بكثير. إذ يرى أولئك المراقبون أن إسهام مجالس الإدارة هو مجرد انعكاس للدور غير القائم على الالتزام من جانب المساهمين فى الشركة، والذين أصبحوا من خلال اعتمادهم على "التجول فى وول ستريت" بمثابة مستثمرين متجولين لا ملاك حقيقيين.

وإذا ما كان الأمر كذلك، فإن الحل ربما يتمثل فى تشجيع وتيسير العلاقات طويلة الأجل بين الشركة والمساهمين فيها. وتزايد نسبة حقوق الملكية التى يحوزها المستثمرون المؤسسيون هى- وفقاً لرأى أولئك المراقبين -عامل يجعل هذا "الاستثمار القائم على العلاقة" ممكناً ولكن للاستفادة من هذه الإمكانية يتعين على المستثمرين المؤسسيين الأمريكيين أن يضطلعوا بدور أكثر فاعلية فى شئون الشركة، مثلما يحدث من جانب نظرائهم الألمان.

النظام الألمانى

خلافاً للنظام السائد فى الولايات المتحدة، يعد الجانب الأكبر من حقوق ملكية الشركات بألمانيا مملوكاً لشركات أخرى. والملكية المتبادلة بين الشركات تمثل بين الشركات ما يقرب من نصف قيمة الأسهم. وعلى الرغم من أن المستثمرين الأفراد، الذين يمتلكون ما يقل عن ٢٠٪ من إجمالى حقوق ملكية الشركات يمثلون الفئة الثانية من المساهمين من حيث، الحجم- فى ألمانيا، فإن أسهم أولئك الأفراد هى أسهم لحامله والتى يتركز الاستئمان عليها لدى البنوك. وبالتالى، فإن نصيب الأسد (اكثر من ٩٠٪) من حقوق ملكية الشركات المتداولة أسهمها فى البورصات فى ألمانيا يوجد فى حوزة مؤسسات (وإن لم يكن ذلك بالضرورة فى شكل ملكية). ولكن هذه الأرقام هى مجرد بداية لسرد القصة: فالمساهمات فى الشركات الألمانية تتصف أيضاً بالتركز الشديد. ففى عام ١٩٨٨، وفى ٢٧ من بين أكبر ٤٠ شركة ألمانية يوجد مساهم واحد على الأقل يمتلك أكثر من ١٠ فى المائة من الأسهم. وفى معظم الحالات كانت أعلى ٣ كتل تصويتية تمتلك نصف أسهم الشركة. وكما فى ١٤ شركة ألمانية ٢٢ كتلة تصويتية مؤسسية تمثل ١٠٪ على الأقل من أسهم الشركة.

ومن ثم، فإن ملاك الشركات الألمانية وأمناؤهم تقوى لديهم روابط العمل مع الشركات التى يمتلكونها ونتيجة لهذا، تكون لديهم دوافع أقوى للاضطلاع بمسئوليات الملاك، وللاسهام فى الدور الإشرافى على أداء الشركة. وعلاوة على هذا، فإن الإشراف الداخلى الفعال على أداء الشركة يعد أمراً لازماً بالنسبة للنظام الألمانى: وخلافاً لوضع المساهمين الأمريكيين، نادراً ما يسعى المساهمون الألمان إلى الأسواق المالية. ومع قوة وحجم الاقتصاد الألمانى، لا تتداول بأسواق الأوراق المالية سوى أسهم ٦٠٠ شركة، تمثل أقل من خمس عدد الشركات المناظرة فى المملكة المتحدة، وعشر عدد الشركات فى البورصات الأمريكية. وفضلاً عن هذا، فعلى الرغم من التزايد الذى طرأ على التمويل عن طريق حقوق الملكية فى ألمانيا، فإن هذا الشكل لا يمثل المصدر الرئيسى لتمويل الشركات الألمانية، والتى تحصل على تمويلها بصورة رئيسية فى شكل قروض من البنوك. ونتيجة لهذا فإن أداء أسواق الأسهم لا يحظى باهتمام رئيسى من جانب المساهمين.

جدول (٥-٢)

ملكية الشركات - الولايات المتحدة وألمانيا

(ملكية الأسهم، نسبة مئوية من القيمة الاجمالية)

	الولايات المتحدة		ألمانيـــا		
	١٩٩٢	٢٠٠٠	١٩٩٢	٢٠٠٠	
أفراد	٥٢٫٨٣	٤١٫٦٥	٢٢٫٧	١٧٫١	أفراد
صناديق المعاشات	٢٤٫٠٢	٢٠٫١	٣٥٫٤٢	٣١٫١٦	شركات
صناديق الاستثمار	٧٫٣٩	١٨٫٣٧	١٤٫٦٨	٢٠٫١٢	بنوك
أخرى	١٥٫٧٦	١٩٫٨٨	٢٧٫٢	٣١٫٦٣	أخرى

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن سوق الرقابة على الشركات تعد غير موجودة[١٢] ويعزى غياب هذه السوق جزئياً فحسب إلى وضع الأسواق المالية: أما العامل الأكثر أهمية فهو يتمثل فى المحددات التى يفرضها هيكل ملكية الشركات و أساليب حوكمة الشركات فيها. فالقانون الألمانى يسمح للشركات الألمانية بأن تحد حصة حقوق التصويت التى يحوزها مساهم واحد فيها، كما أن حيازة البنوك لأسهم الشركات ليست مطروحة للبيع، وينتج عن دور العاملين فى عملية حوكمة الشركات منع حدوث عمليات الاستحواذ العدائية من خلال إضفاء طابع عدم التيقن على جدوى إعادة هيكلة الشركات والتى عادة ما تتبع عمليات الاستحواذ[١٣] وتؤدى هذه الأمور كافة إلى إضفاء صعوبة على قدرة المستثمرين على تصفية ملكيتهم، وناهيك عما تتصف به مثل هذه التصفية من عدم مرغوبية من الوجهة الاجتماعية. وأيضا، وعلى نحو ما أشار إليه جورج سيمنس Georg Siemens منذ قرن مضى، فإنه " إذا لم يكن بوسع المرء أن يبيع ممتلكاته، فإن يكون ملتزماً برعايتها ".

ويبدو أيضاً أنه من المتعين على المالك أن يكون ملتزماً بالرعاية، نظراً لأن النظام الاقتصادى الألمانى له جذور تتمثل فى الاقتصاد الاجتماعى التقليدى، الذى تتعاون فيه كافة الفئات الاجتماعية بهدف تحسين أوضاع الرفاهة على المستوى القومى. وأفضل تعبير لهذا

المنظور هو مبدأ " تقرير المصير المشترك" والذى يثير القلق بشأن ما يترتب على ذلك من تركيز للصناعة الألمانية المتأثرة بقرارات الشركة حق المشاركة فى عملية صنع القرار بالشركة. كما يفرض هذا المبدأ، فى معناه الأوسع، التزاما عاماً على الملكية الخاصة. ويتفاوت نطاق هذه المسئولية تبعاً لأهمية الشركة بالنسبة للاقتصاد. فالشركات الصغيرة عليها القليل من الالتزامات تجاه الأطراف الأخرى من غير الملاك أما الشركات الكبيرة فتقع عليها التزامات تجاه العاملين، والموردين، والعملاء، والمجتمعات المحلية، والمجتمع بشكله الواسع. وتعبر هذه الالتزامات عن نفسها من خلال الاعتراف الصريح بمصالح وحقوق كافة من يسهم فى أنشطة الشركة ومن ثم، تكون له مصلحة فى وجودها وأدائها.

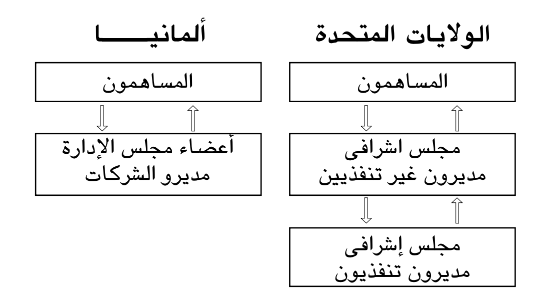
أصحاب المصالح

لا توجد لوائح أو قواعد محددة تحكم تمثيل المساهمين (عدا القيد الذى ينبع من الالتزام بتمثيل أصحاب المصالح الآخرين)، إلا أن الحق فى ذلك التمثيل غالباً ما يمنح للمؤسسات، وبصفة خاصة للبنوك. ونتيجة لهذا، فإن تمثيل المساهمين فى ألمانيا عادة ما يأخذ شكل كتل تصويتية كبيرة. وتتصف اجتماعات الجمعيات العمومية للمساهمين بوجود نسبة مرتفعة من الأصوات. وعلى غرار الوضع فى الدول الأخرى، فإن تلك الاجتماعات عادة ما تكون شكلية أو احتفالية فحسب.

وعلى الرغم من أن تركز حقوق التصويت يولد تمثيلاً مباشراً للمساهمين بصورة نسبية، فإنه يتعين عدم الخلط بين ذلك الأمر وبين قدرة المساهمين الأفراد على طرح المسائل التى تقتضيها مصالحهم كمجموعة. وحقيقة الأمر، أن هذه المصالح غالباً ما تنتهى إلى كونها تعبيراً عن مصالح كافة الأطراف المعنية: أصحاب حقوق الملكية، والدائنون، والعاملون، والموردون، والمشترون، والمجتمعات المحلية بصفة عامة. وليس الهدف الأساسى للتمثيل المتعدد هو التعبير المستقل عن مصالح أية فئة دون مصالح الفئات الأخرى أو ضد مصالح فئة بعينها. بل يتمثل الهدف من ذلك فى إقرار المصالح المشتركة لكافة الفئات، وهو الأمر الذى ينظر إليه بوصفه استمراراً لنشاط الشركة من خلال استمرار الأوضاع التنافسية. ويعد التمثيل المتعدد• وهو بمثابة مبدأ للمصالح المشتركة تتحدد وفقاً له المسئولية الرئيسية لمجلس الإدارة– هو التعبير عن مصلحة الشركة ككل من خلال تنمية قدرة الشركة على توليد الثروة.

ويشير جوناثان شاركام Jonathain Charkham إلى أن هذا المبدأ يؤدى إلى "إعطاء أولوية للتصرف الرشيد على مسألة تحقيق الأرباح". وبالإضافة إلى هذا، فإن المبدأ يتجاوز مجرد المطلب القانونى. فهو يبدو متمتعاً بدعم جماعى من جانب كافة أصحاب المصالح ولا يوجه سوى اهتمام ضئيل نسبياً إلى مقاييس أداء الشركة فى الأجل القصير، إذ أن قيمة ملكية المساهمين فى الأجل القصير ليست هى الأمر الأهم، توجه أهمية كبيرة لتوزيعات الأرباح. فالأرباح ينظر إليها باعتبارها وسيلة ضرورية لاستمرارية الوضع التنافسى للشركة، لا باعتبارها غاية فى حد ذاتها [١٤] ويمنح القانون الألمانى حقوق التمثيل للأطراف الأخرى من أصحاب المصالح فى الشركة، كما يمنح العاملين الحق فى التمثيل فى مجلس إدارة كافة الشركات، عدا الشركات بالغة الصغر. ويمكن عادةً منح حقوق التمثيل أيضاً لجميع أصحاب المصالح (على سبيل المثال: غالباً ما تحتفظ الشركات الألمانية بمقاعد فى مجالس الإدارة للبنوك والعملاء والموردين الرئيسيين ، و للمؤسسات العامة).

(إطار ٥-١)



مجلس إدارة الشركات

يختلف كل من تنظيم مجالس الإدارة وأدوارها فى ألمانيا عن نظيراتها فى النظام الأمريكى. فأولاً وخلافا للنظام الأمريكى، يتكون النظام الألمانى لمجلس الإدارة من مجلسين: مجلس إشرافى يتكون بالكامل من أعضاء من غير التنفيذيين، ومجلس مديرين يتكون بالكامل من أعضاء من التنفيذيين. ولكن ينبغى ألا ينظر إلى هذا الهيكل باعتباره صورة أخرى ذات مستويين أو كبديل لصورة المجلس ذى المستوى الواحد: بل أنه يعتمد على الفصل الواضح بين الوظائف التنفيذية والوظائف غير التنفيذية، كما يمنح كل من المجلسين مسئوليات قانونية وصلاحيات مختلفة تماماً.

ويورد القانون تمييزاً واضحاً بين الإدارة والإشراف. فهو يعرف الوظائف الإدارية بوصفها تخص المسئولين التنفيذيين بالشركة، ويضع المسئوليات الإدارية فى أيدى مجلس المديرين. ويؤدى هذا الترتيب إلى جعل مجلس المديرين هو مجلس الإدارة فى نظام حوكمة الشركات الألمانى: فهو الجهاز الحقيقى لصنع القرار، وهو الذي له حرية وصلاحيات واسعة لإدارة النشاط. وللتأكيد، يخضع المجلس للمساءلة عن الاستخدام السليم لهذه الصلاحية أمام المجلس الإشرافى.

المجالس الاشرافية

على الرغم من إمكان تفسير الوظائف الإشرافية باعتبارها مشتملة على بعض المسئوليات الإدارية، فإن معظم المجالس الإشرافية تعارض مثل تلك التفسيرات باعتبارها تمثل مخالفة لروح القانون. نتيجة لهذا، فالوظيفة الإشرافية فى النظام الألمانى تمارس بشكل مستقل عن الوظيفة الإدارية: إذ ينصب تركيزها الأساسى على ضمان وقوع أعمال الشركة فى أيدى إدارة ذات كفاءة.

وتعد هذه المسئولية محددة بدرجة كبيرة باختيار أعضاء مجلس المديرين، واستبدالهم بآخرين، إذا ما اقتضت الضرورة ذلك. إذ يقوم المجلس الإشرافى بتعيين أولئك الأعضاء لفترات قابلة للتجديد لا تتجاوز خمس سنوات، ولا يتم إنهاء عملهم سوى عن طريق المجلس الإشرافى (على أن يكون ذلك الإنهاء مسبباً أيضاً). وبالإضافة إلى اختيار الإدارة العليا، يكون المجلس الإشرافى مسئولاً عن اقرار الحسابات المالية الختامية والتقرير السنوى، والانفاق الرأسمالى الرئيسى، وإغلاق الوحدات الإنتاجية، وتوزيعات الأرباح. نتيجة لهذا، فإن المجلس الإشرافى الذى

يضطلع لمسئوليات على نحو يتسم بالفاعلية عادة ما تعقد اجتماعاتها على فترات متباعدة فى الظروف العادية (نادراً ما تكون الاجتماعات على فترات تقل عن ثلاث أشهر). وتميل الاجتماعات إلى اتخاذ طابع روتينى. ولكن حينما تعن الحاجة، يكون بوسع المجلس القيام بدور فعال.

وغنى عن البيان أنه طالما تقوم المجالس الإشرافية بالإشراف على فريق من التنفيذيين، فإن عضويتها لابد أن تنحصر فى الأعضاء غير التنفيذيين فحسب. ويتم تعيين نسبة كبيرة من الأعضاء وفقاً للقانون الألمانى، لا وفقاً للنظام الأساسى للشركة. ويعتمد هيكل العضوية على حجم الشركة، كما أن هناك إلزاماً بتمثيل العاملين فى مجالس إدارة الشركات التى يزيد عدد العاملين فيها عن ٥٠٠ شخص.

وكلما كبر حجم الشركة كلما ازدادت نسبة الأعضاء المنتخبين من قبل العاملين[١٥] أما باقى الأعضاء فيتم تعيينهم من قبل المساهمين لفترة قابلة للتجديد مدتها ٤ سنوات. ومما يخفف من إمكانية وجود صراعات فيما بين ممثلى المجموعتين منح كل مجموعة الحق فى الاعتراض على ترشيحات المجموعة الأخرى. ويشتمل الملحق رقم (٧) على مقارنة بين مجلس إدارة دويتش بنك وسيتى كورب (الشركة الأم لسيتى بنك)، وهما المؤسستان المصرفيتان الكبيرتان فى ألمانيا والولايات المتحدة: فالاختلافات بين حجمى وتكوينى المجلسين تعد مؤشراً على الاختلافات بين الترتيبات المتصلة بمجالس الادارة فى الدولتين.

وتقترن المحددات القانونية الواردة على عضوية مجالس الإدارة، بارتفاع درجة التمثيل المؤسسى بين المساهمين، وتعد مسئولة عن تماثل تكوين المجالس الإشرافية فى الشركات الكبيرة التى تتداول أسهمها فى أسواق الأوراق المالية. فإلى جانب وجود ممثلين للمساهمين والعاملين، يوجد تمثيل للبنوك، كما يوجد عادة تمثيل لكبار الموردين، والمشترين، والهيئات العامة. فالتقسيم المعتاد يتمثل فى ٣٠٪ من مقاعد المجلس الاشرافى للمساهمين، و ٢٠٪ للمؤسسات من أصحاب المصالح، عدا المساهمين المؤسسيين، وتعطى الـ ٥٠٪ الباقية للعاملين.

ويعتبر إرتفاع نسبة تمثيل العاملين فى المجالس الإشرافية من السمات البارزة للنظام الألمانى. إلا أنه يتعين عدم الالتباس بين هذا التمثيل وبين الالزام بإدارة العلاقات العمالية داخل الشركات[١٦].

ولا يمنح أعضاء المجلس الاشرافى أية سلطات إدارية، حتى يكون تمثيل العاملين بمثابة اعتراف أساسى بحقوقهم فى الحصول على المعلومات وفى المشاورة بشأن القرارات الرئيسية التى تؤثر على الشركة. وينطوى هذا الاعتبار على أهمية واضحة، حيث أنه يضمن تدفق المعلومات اللازمة لضمان مساءلة مديرى الشركة. وفالواقع فالأمر، أن الدور الحقيقى للمجلس الاشرافى غالباً ما يتجاوز وظائف المجالس الرسمية: وأحياناً يشار إلى أنه بالرغم من أن "المجلس الإشرافى" وقد يكون بمثابة ترجمة حرفية لمصطلح "Alufsichtshrat" فإن المصطلح الألمانى ينطوى على قدر أكبر من النصح والتشاور وهو ما يتجاوز مجرد الإشراف. ومن خلال هذا الدور، لا يكون تركيز المجلس الاشرافى منصباً بدرجة كبيرة على متابعة المديرين بهدف تحديد المشكلات بقدر ما ينصب فى المقام الأول على إعطاء إرشادات "التنبيه" المبكر لمنع وقوع المشكلات.

واجبات أعضاء المجلس

يتعين على أعضاء مجلس الإدارة الاشرافى بمجرد تعيينهم أن يضطلعوا بأدوارهم كأشخاص يمثلون الشركة ويعبرون عن مصالحها، بغض النظر عن هوية من قاموا بترشيحهم

واختيارهم. ومن خلال هذا الدور، تكون عنايتهم وولاؤهم موجهين للشركة. ولكن، نظراً لقوة المكون المؤسسى فى عملية حوكمة الشركات، فإن معايير العناية والولاء غالباً ما تحمل معانى مختلفة عما هى فى حالة النظام الأمريكى. فأعضاء المجلس الاشرافى هم غالباً موظفون فى بنوك أو فى مؤسسات أخرى لها حقوق ملكية مباشرة أو دائنة إزاء الشركة، وبهذه الصفة، فإنهم لا يمتلكون فحسب المهارات والخبرات اللازمة لإجراء تقييم سليم لأداء الإدارة، ولكنهم يستفيدون أيضاً من التحليل المنتظم والمتابعة لهذا الأداء، والذى يقوم به أفراد متخصصون بالمؤسسة الأم. نتيجة لهذا، فإنهم يلتزمون بمعايير مرتفعة من حيث العناية الواجبة تتجاوز تلك المعايير التى يلتزم بها الشخص "الرشيد" العادى.

كما أن مسألة التعاملات العادلة تتسم بقدر أكبر من الصعوبة، على الأقل بالمعايير الأمريكية، إذ أن القانون الألمانى لا يمنع العضوية فى مجالس إدارات شركات متنافسة ، وهو أيضاً لا يحدد إعداد المجالس التى يحق لممثلى مؤسسة واحدة العضوية فيها (على الرغم من أن الشخص الواحد لا يحق له أن يكون عضواً فى أكثر من ١٠ مجالس إدارة). ومن ثم، تكون النتيجة هى وجود متبادل للشركات الألمانية الكبرى فى المجالس الاشرافية لكل منها، الأمر الذى يؤدى أيضاً إلى وجود الكبير للبنوك الألمانية فى المجالس الاشرافية لعدد كبير من الشركات. ومن شأن هذا الوضع أن يؤدى إلى خلق امكانات لتعارض المصالح تتجاوز فى مضمونها مجرد احتمالات افشاء السرية (وهى جريمة جنائية وفقاً للقانون الألمانى) [١٧].

وينطبق الوضع ذاته على الوجود المتزامن للبنوك بوصفها دائنة ومساهمة، إلي جانب قيامها بدور أمناء استثمار لمساهمين آخرين: ومصالح البنوك باعتبارها دائنة قد لا تتفق ومصالح المساهمين الذين يمثلونهم أو مع مصالح الشركة التى يتولون الاشراف عليها. كما أن التعارض بين الولاء للبنك الذى يعد الشخص عضواً فى مجلس مديرية، وبين الولاء للشركة التى يكون الشخص ذاته عضواً فى مجلسها الاشرافى قد يكون من الأمور التى لا يتسنى تجنبها، وخاصة خلال عمليات إعادة الهيكلة المالية. وليس من المستغرب في الوقت ذاته أن ينصب النقاش الدائر بشأن نظام حوكمة الشركات فى ألمانيا حول الدور الذى تلعبه البنوك فى هذا النظام.

البنــوك

يمثل اشتراك البنوك فى عملية حوكمة الشركات سمة مميزة للنظام الألمانى، مثله مثل اشتراك العاملين. ففى عام ١٩٨٨ كان ممثلو أكبر تسعة بنوك يشغلون ٩٤ مقعداً فى المجالس الاشرافية فى ٩٦ شركة من بين أكبر ١٠٠ شركة[١٨].

ويشغل أكبر ثلاثة بنوك. دويتش بنك، ودريسدن بنك أكثر من ٦١٪ من كافة مقاعد البنوك فى هذه الشركات، حيث يشغل أعضاء اللجنة الإدارية بدويتشن بنك وحدهم أكثر من ٣٧٪ من هذه المقاعد. ولا تأتى غالبية تمثيل البنوك من حقوق ملكية تلك البنوك للشركات: إذ أن البنوك لا تمتلك أكثر من ٥٪ من كافة الأسهم (على الرغم من أن هذه الملكية تتجاوز بالنسبة لبعض الشركات على حدة ٢٥٪ من اجمالى الاسهم)، وإنما تعكس هذه الغالبية الوضع المجمع للبنوك كمالكة وكجهات استئمان. وتمثل البنوك مجتمعة أكثر من أربعة أخماس الأصوات في اجتماعات الجمعيات العمومية، وحيث يوجد ما لايزيد عن ٣٪ من المساهمين الأفراد ممن يمارسون حقهم فى توجيه البنوك إلى كيفية استخدام اصواتهم[١٩]. وبصفة عامة توجد البنوك – كمجموعة – فى وضع يتيح لها تحديد تكوين المجالس الاشرافية (عدا ما يتعلق بتمثيل العاملين)، وايقاف أية تغييرات فى بنود ولوائح عدد كبير من الشركات الألمانية، وبصفة خاصة تلك التى تتكون قاعدة

ملكيتها من عدد كبير من الأطراف ولا يوجد بها مساهم يمتلك نسبة كبيرة من الأسهم. ويوضح الجدول التالى مدى تركز حقوق التصويت فى البعض من أكبر الشركات الألمانية[٢٠].

وتتزايد قوة التصويت هذه من خلال دور البنوك كجهات لتوفير التمويل الخارجى. وعلى الرغم من أن تقديرات دور الاقتراض من البنوك فى استثمارات الشركات الصناعية الألمانية فى الأصول الثابتة تتراوح بين ١٢٪ وبين "مستويات تعتد بها محسوية"، فإن مما لاشك فيه أن النظام المصرفى قد أصبح على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للشركات الألمانية التى تسعى للحصول على أحد أشكال التمويل الخارجى. وفضلاً عن هذا، فإن البنوك تمثل جهات ضرورية. يتم من خلالها الوصول إلى أية مصادر أخرى للتمويل حيث تقوم البنوك بأعمال إصدار الأوراق المالية القابلة للتسويق، كما تضطلع بأعمال الوساطة والاعمال الاستشارية اللازمة لتوفير القروض غير المصرفية، والأجنبية، والحكومية وحقيقة الأمر، أن البنوك تمثل الوسيط القوي وهى تدرك ذلك فى النظام الألمانى. وذات مرة قال الفريد هيرهاوزن Alfred Herrhausen أحد الرؤساء السابقين لدويتش بنك " إننا نمتلك القوة بطبيعة الأمر وبالتالى، فالقضية ليست ما إذا كنا أقوياء أم لا، بل القضية هى كيف نوظف هذه القوة"[٢٢]

ولا تعارض الشركات الألمانية بصفة عامة بوضع هذه القوة وراءها، وهى غالباً ما تحتفظ بمقعد لبنك فى مجالس إدارتها. فالبنوك لديها كثير مما يمكنها تقديمه كأصحاب حقوق ملكية وكدائنين، ومن ذلك: الحرص على مصالح الشركة فى الأجل الطويل، والخبرة الكبيرة (وخاصة فى الأمور المالية) وشبكة من الاتصالات ذات القيمة الكبيرة. ولكن ينبغى ألا يستخلص من ذلك أن البنوك تمارس تأثيراتها من خلال المجالس الاشرافية أو من خلال الاتصالات الرسمية بين المجالس الاشرافية ومجالس المديرين. فالقوة القانونية المحدودة للمجالس الاشرافية لا تسمح بوجود تأثير بمثل هذه القوة. بل يأتى معظم التأثير بأسلوب غير رسمى، ومن خلال الاتصالات المباشرة بين البنك ومجلس المديرين، وبعيداً عن القنوات الرسمية فى عملية حوكمة الشركات ويظل الافتقار إلى الشفافية الناتج عن ذلك غير مقلق لأصحاب المصالح فى الشركة. ربما لأنهم يميلون للنظر إلى العملية باعتبارها جزء من النشاط، لا باعتبارها ضمن علاقات حوكمة الشركات.

اداء مجالس الادارة

مرة أخرى، لا يتيح النظام الألمانى مجالاً للشكوى من نظام حوكمة الشركات المطبق فيه. فواقع الأمر، أن جانباً كبيراً من أداء النظام يعزى إلى نظام مجالس الإدارة فى ألمانيا، على الأقل إلى الحد الذى يؤدى فيه إلى تدعيم العلاقات طويلة الأجل بين أصحاب المصالح الرئيسيين فى الشركة، وإلى إضفاء الطابع المؤسسى على ارتباطاتهم بمصالح الشركة. ولكن لا تزال بعض جوانب أداء مجالس الادارة محل مزيد من التساؤلات، وكان بعضها محلاً لبحث متعمق مؤخراً.

وقد ركز معظم المناقشات على دور البنوك فى عملية حوكمة الشركات. ووفقاً لأراء الكثيرين، فإن التأثير القوى للبنوك على كل من المجالس الاشرافية ومجالس المديرين له مساوئ كبيرة. نظراً لإن خبرة البنوك ومنظورها تعد مالية فى المقام الأول، وهى تميل إلى تشجيع أن يكون نظام تمويل الشركات ذا توجه مصرفى، لا توجه سوقى[٢٣] والأمر الأكثر أهمية هو أن وضع البنوك كمؤسسات دائنة قد تؤدى إلى حماية استثماراتها من خلال تقديم اعتبارات الأمان على اعتبارات الفرص، بمعنى عدم السعى للقيام بالعمليات المربحة والتى تنطوى على مخاطرة. ولا يتم التجاوز عن هذا التفضيل حتى إذا ما كان البنك مالكاً جزئياً للشركة. فهو قد يستفيد من فرص النشاط التى تتيحها هذه الملكية بقدر أكبر مما يستفيده من توزيعات الأرباح الناجمة

عنها. وحقيقة الأمر، أن حقوق ملكية البنك قد تؤدى إلى تفاقم المشكلة من خلال إغراء البنك على "إلقاء الأموال الجيدة خلف الرديئة" فى محاولة لانقاذ حصته. وواقع الأمر ايضاً، أن بعض الناقدين يرون أن تأثير البنوك ضار، كما ان بعض الدراسات – برغم ما تثيره من جدل – وجدت أن الشركات التى كان للبنوك تأثير كبير عليها كانت أقل ربحية عن تلك الشركات التى كانت اقل اعتماداً على البنوك.

وقد انصب معظم النقاش الدائر مؤخراً على التركز الكبير للقوة فى أكبر ثلاثة بنوك، وكذا على الوجود المتبادل للشركات الألمانية الكبرى فى المجالس الاشرافية لكل منها. فشبكة العلاقات الشخصية المتبادلة الناجمة عن ذلك لا تميل فقط إلى جعل عملية الاشراف ضعيفة بل تتيح المجال لتعارض المصالح. كما أن ضعف متطلبات الافصاح وعدم شفافية عملية حوكمة الشركات يترتب عليهما تفاقم المشكلة. فالبنوك لا يطلب منها ادراج الملكيات التى تتجاوز ٢٥٪ من قيمة اسهم شركة ما، كما أن حسابات الشركات الألمانية لا تتصف بالشفافية ويتم الجانب الأكبر من عملية حوكمة الشركات بعيداً عن أعين الجمهور.

وقد كان تركز القوة هو الدافع الأساسى للمطالبة باصلاح النظام. وتشتمل المطالبات فى هذا الصدد على مقترحات تنصب على الزام البنوك بالتقليل من حقوق ملكيتها (إلى مستوى يبلغ ١٥٪ أو حتى ٥٪)، واحكام متطلبات الافصاح، ومساءلة مراجعى الحسابات امام المجالس الاشرافية ومجالس المديرين، وانهاء وجود البنوك فى المجالس الاشرافية للشركات المتنافسة، والحد من التداخل المتمثل فى صورة عضوية متبادلة فيما بين الشركات الصناعية. وعلى الرغم من الاختلاف بين هذه المقترحات فى بعض التفاصيل، فإن معظمها يستهدف زيادة خضوع النظام للرقابة الخارجية وأيضاً – وهو مايثير الاهتمام– فإن هذه المقترحات تأخذ النظام الأمريكى كنظام مرجعى فى هذا الصدد.

نظم مجالس الإدارة

يبدو أن هيكل مجلس الإدارة، المنفرد والمزدوج يغطيان كافة الاشكال التنظيمية لمجالس الإدارة إلا أن أيا من النظامين الأمريكى والألمانى لا يستوعب كافة محتويات هذه الاشكال. بل إن كلا النظامين يحدد نقاط النهاية بنطاق كامل من الترتيبات المختلفة التى يتم احتواؤها فى الهيكلين. والأمثلة المشار اليها ادناه توضح هذا التنوع[٢٤].

يعد الهيكل الرسمى لنظام مجلس الإدارة اليابانى بمثابة نسخة كربونية من النظام الأمريكى (الواقع أن نظام حوكمة الشركات اليابانى قد فرضه الأمريكيون) ولكن فى الممارسة، لا يوجد بمجالس إدارة ٨٠٪ من الشركات اليابانية المتداولة أسهمها فى البورصات أعضاء من الخارج. ويعد مجلس الإدارة هناك صورة للنمط الألمانى للتمثيل فيما يتعلق بمصالح الشركة وأصحاب المصالح فيها. ويعد هذا هو الوضع على الرغم من أن السمتين المميزتين للنظام الألمانى. وهما تمثيل العاملين ووجود ممثلى البنوك – تعدان غائبتين. فكافة أعضاء مجالس الإدارة بالشركات اليابانية هم من المسئولين التنفيذيين بالشركات أو من الموظفين السابقين بها، ويكون وجود ممثلى البنوك عند مستويات أدنى بهدف الاشراف على الجوانب المحاسبية وجوانب المراجعة.

وأيا ما كانت جوانب التشابه الرسمية، فإن النظام اليابانى لا يمكن اعتباره صورة طبق الأصل للنظام الأمريكى او النظام الألمانى: بل أنه يجد جذوره فى النمط المتفرد للتنظيم الصناعى فى اليابان. فهذا التنظيم الذى يتصف بالتجمعات الصناعية المعروفة باسم كيروتسو،

يضم البنوك التى توجد لها استثمارات كبيرة فى قطاع الصناعة، كما يضم الصناعات التى تتصف بملكيات متبادلة على نطاق واسع. وتحصل شركات الكيروتسو على منافع من أنشطتها مع غيرها من أعضاء الكيروتسو بدرجة تفوق ما تحققه لها توزيعات الأرباح الناتجة عن الملكية المتبادلة. ويستجيب نظام حوكمة الشركات لهذه العلاقة من خلال الدمج بين متابعة الأداء، وهى المجال التقليدى للممارسة وبين تدعيم عمليات الانتاج والتبادل، وهو ما يمثل مجال الممارسة التعاقدية[٢٥].

وتوضح المقارنة بين نظام حوكمة الشركات الفعلى فى اليابان وبين النمط الأمريكى الاستعارة الثانوية للهيكل التنظيمى لمجلس الإدارة: وتدعم هذه النتيجة هياكل مجالس الإدارة فى الدول الأخرى. فالسويد، على سبيل المثال، يوجد بها نظام مجلس الإدارة الوحيد – ولكن، خلافاً للنظام الأمريكى، يأتى تمثيل العاملين عند المستوى الأدنى نتيجة لمتطلبات قانونية، بينما يكون تمثيل المسئولين التنفيذيين محدوداً بمقعد المسئول التنفيذى الرئيسى. وفى هولندا يوجد نظام المجلس المزدوج – ولكن، خلافاً للنظام الألمانى، لا يسمح للعاملين بالتمثيل فى المجلس الاشرافى، والذى يتكون من أعضاء من الخارج فحسب. وبالنسبة لمجالس الإدارة فى ايطاليا، فعلى الرغم من أنها تتبع نظام المجلس المنفرد، فإنها تعمل فى نطاق الهيكل الصناعى ونمط الملكية الذى يعد أقرب إلى النظام الألمانى منه إلى النظام الأمريكى. وغالبية الشركات الايطالية الكبرى هى شركات عائلية.

كذلك غالباً ما يكون التداخل بين كبار المساهمين وبين المديرين – أعضاء مجالس الادارات– كبيراً وكاملاً فى بعض الأحوال. وبالنسبة للفرنسيين، يبدو تحديد الهيكل الرسمى لمجلس الادارة أمراً غير هام حتى انهم يسمحون بأن يكون للشركة إما مجلس منفرد أو مجلس مزدوج، وفقاً لتفضيل الشركة. فالمجلس المنفرد، وهو الأكثر شيوعاً، يجب أن يكون ثلثا أعضائه على الأقل من الأعضاء الخارجيين. وبالنسبة للمجلس المزدوج، يتعين أن يكون المستوى الاشرافى مكوناً من الأعضاء الخارجيين فقط. ولكن، فى أى من الحالتين، يمنح النظام المسئول التنفيذى الرئيسى President Director General سلطة مطلقة تجاه المجلس (المجلسين) ، وأيضاً تجاه الجمعية العمومية للمساهمين. ويعد هذا الوضع انعكاساً للنظام السياسى الفرنسى التقليدى، والذى يجعل أى تشابه مع أى من النظامين الأمريكى أو الألمانى أمراً لا معنى له.

الاقتصادات الانتقالية

يتشابه المحتوى القانونى الأساسى لنظام حوكمة الشركات فى دول شرق ووسط أوروبا مع النظام الألمانى إلى حد كبير. ويرجع هذا بصفة خاصة إلى وجود نظام المجلس المزدوج. ومن السهولة بمكان المضى مع هذا التشابه إلى أبعد حد، حيث ان المحتوى المتماثل قد يقترن بأطر مختلفة. ولكن لا يزال ثمة اعتقاد بأن نظام حوكمة الشركات فى الاقليم سيكون مشابها للنظام الألمانى من حيث اعتماده بدرجة كبيرة على الرقابة الداخلية على أداء الشركات.

ويعزى هذا جزئيا إلى الحقيقة المتمثلة فى أن تنمية مؤسسات الرقابة الداخلية، مثل اللوائح القانونية أو الأسواق المالية، قد تستلزم بعض الوقت. وقد يكون من الممكن (وإن كان من غير المحتمل أو من غير المرغوب) تطبيق هياكل قانونية لعملية حوكمة الشركات تبدو كاملة فى ظاهرها في خلال فترة قصيرة، ولكن إلى حين وجود البنية الأساسية لتطبيق هذه القوانين (نظم المحاكم، والجهات التنظيمية، والسلطة الإدارية لانفاذ القوانين، الخ) فقد يكون من غير المجدى الاعتماد عليها لتحقيق رقابة تتصف بالفعالية. وبالنسبة للأسواق المالية، فمن غير المحتمل أن

يتوافر لتلك الأسواق العمق والحداثة المماثلين للأسواق الأمريكية، أو من غير المحتمل أن تلعب هذه الأسواق الأدوار التى تلعبها نظيراتها فى نظامى حوكمة الشركات بالولايات المتحدة أو المملكة المتحدة، حيث أن هذين النظامين لا يوجد لهما مثيل فى العالم. وحتى إذا ما افترض أن الأسواق المالية ستلعب الأدوار المشار إليها، فإن ذلك لن يتحقق خلال الفترة الانتقالية: إذ أنه تحقق التنمية والكفاءة لتلك الأسواق يعنى فى حقيقته انتهاء الفترة الانتقالية.

ويترتب على غياب الرقابة الخارجية القوية إضفاء أهمية كبيرة على أجهزة الرقابة الداخلية– المتمثلة فى مجالس الإدارة – في خلال الفترة الانتقالية. وتنبع صعوبة تقييم فعالية مجالس إدارة الشركات فى اقتصادات وسط وشرق أوروبا من الحقيقة المتمثلة فى أن ما يمكن للمجالس القيام به على نحو فعال يعتمد بدرجة كبيرة على هوية من يهيمن على حقوق الملكية.

ولايزال هذا الأمر قيد التحديد فى معظم دول الإقليم، حيث أن معظمها لم يقم بعد بتنفيذ أو باستكمال برامج الخصخصة به. ومن شأن الطريقة التى ستنتهجها هذه البرامج فى توزيع الملكية القائمة تقرير هوية من لهم حقوق ملكية أصول الشركات. وأيضاً – وهو الأكثر أهمية – تقرير من الذى يمتلك تلك الأصول فى الواقع، أى من يهيمن على أسلوب استخدامها. وبهذا المعنى لا يكون إضفاء "صبغة الشركة" على ملكية الدولة، والذى يؤدى إلى وجود مجالس إدارة للشركات المملوكة للدولة، هو الذى يتيح التكهن بما ستكون عليه عملية حوكمة الشركات.

وعلى الرغم من ان الاعتماد على الأطراف الداخلية بالشركات لمراقبة ادائها قد يكون أقرب إلى النظام الالمانى، فإن أعضاء مجالس الإدارة يبدون أحد جوانب التشابه مع نظرائهم الأمريكيين، لا الألمان: فهم سيعتمدون على أنفسهم. إذ أنهم لن يستطيعوا الاعتماد على البنوك (أو غيرها من المستثمرين المؤسسيين) لتقديم الخبرة التى تحتاجها مجالس الإدارة لتحقيق المتابعة الفعالة لأداء الشركات، كما أنه لن يكون بوسعهم الاعتماد على البنوك لتوفير المتابعة بشكل مستقل عن مجلس الادارة ، وهو ما تقوم به البنوك الالمانية. فمعظم الاهتمام بعملية حوكمة الشركات لدى البنوك الالمانية إنما ينبع من دائنيتهم للشركات – بينما يتميز الوضع فى معظم دول شرق ووسط أوروبا بمحدودية دور البنوك فى توفير رؤوس الأموال. هذا بالإضافة إلي أنه حتى إذا ما شاركت البنوك فى عملية حوكمة الشركات، فإن فعاليتها ستكون مقيدة بالافتقار إلى الخبرة فى المتابعة وفى تقييم أداء الشركات.

وإذا ما كان لأى من المؤسسات القدرة على الاضطلاع بدور فى عملية حوكمة الشركات يماثل الدور الذى تقوم به البنوك الالمانية، فقد تكون أقرب المؤسسات لهذا الدور هى صناديق الاستثمار. والواقع أنه فى كثير من دول الاقليم تعد التوقعات بالنسبة للحقن السريع للانضباط السوقى والرقابة الفعالة فى سلوك الشركات مرهونة بدور تلك الصناديق. ولكن ثمة تحذير فى هذا الشأن، مؤداه ما يلى: أن الدليل المستمد من التجربة الأمريكية فى فعالية متابعة المستثمرين الخارجيين، وحتى كبار المستثمرين المؤسسيين، ليست بالتجربة الشاملة. فعلى نحو ما أشير إليه أعلاه، غالباً ما يصعب تأكيد مساءلة المستثمرين المؤسسيين، كما أن المؤسسات التى يكون للدولة دور فيها تعد خاضعة لضغوط سياسية، وبصفة خاصة فيما يتصل بالاستثمار الاجتماعى. وعلى الرغم من أن النتائج الأولى المستمدة من تجربة صناديق الاستثمار التشيكية تبدو مشجعة، ، فإن من السابق لآوانه الحكم على النتيجة النهائية.

ويظل هناك كثير من التساؤلات، ومن أهمها ما يتصل بالدوافع طويلة الأجل لتلك الصناديق، والتركز الكبير لحقوق الرقابة فى أيدى تلك الصناديق، واحتمالات تعارض المصالح التى تنبع من مثل ذلك التركز، ودور الصناديق التى تهيمن عليها الدولة. وتتفاقم احتمالات

الافـتـقـار إلى الـدعـم المؤسسـى فـى ظل الحقـيـقـة المتـمـثـلـة فـى أن أعضـاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين غالباً ما يواجهون ظروف "بيئية الجبهة" باستخدام المصطلح الذى ورد حديثا فى مجلة بيزنس ويك Business Week فهم يعملون فى بيئة أعمال تتصف بقصور القوانين المدنية التى تحكم التعاملات التجارية، وتفتقر فيها حقوق الملكية إلى الوضوح، كما أن الأجهزة القضائية تنقصها الخبرة والسلطة الكافية لإيضاح وانفاذ هذه الحقوق. إلى جانب انهم يعملون فى بيئة اجتماعية تصطدم فيها الممارسات الجديدة مع العادات القديمة، ويجابه الخوف الأمل، وتتعرض الإنجازات للتشكيك. وعلى الرغم من أن بيئة اقتصادات "الجبهة" لا تشابه نظيراتها السائدة فى الدول المتقدمة، فإن التجربة الأمريكية تشير إلى أن مجالس الإدارة الفعالة عندما تعمل من تلقاء ذاتها، تساعد نفسها بدرجة تفوق ما يحدث فى حالة تلك المجالس التى تنتظر المعاونة. وتركز مثل هذه المساندة الذاتية على مجالين:

١. تمكين مجلس الإدارة عن طريق إيضاح مسئولياته وإضفاء الطابع الرسمى على عملية الاضطلاع بهذه المسئوليات.

٢. اختيار أعضاء مجالس الإدارة الذين تكون قدراتهم مبررة لتخويلهم السلطة. وفى كل من نظم حوكمة الشركات، يتعين أن تكون المسئولية الرئيسية لأعضاء مجالس إدارة الشركات هى تأكيد مساءلة الإدارة، وأن تكون الآلية الرئيسية لتنفيذ هذا الالتزام هى عملية متابعة وتقييم آداء الإدارة. فالتأكيد على المسئوليات دون تحديد الطرق التى ينتهجها أعضاء مجالس الإدارة للاضطلاع بها إنما يسفر عن وجود مجالس إدارة قادرة على النصح وعاجزة عن الإشراف. وتعتزم الشركات الأمريكية تحسين عمليات حوكمة الشركات بها من خلال إرساء قواعد واضحة ورسمية لتقييم أداء التنفيذيين، كما تصر على اتباع المجالس لهذه الإجراءات و هذه الإجراءات ليست مملاة بموجب القانون، كما أنها لا تعد إجراءات مطبقة على نظم مجموعة كبيرة من الشركات، بل أنها إجراءات توضع من قبل كل شركة على حدة، وهى تختلف وفقاً لاحتياجات وظروف كل شركة (يرد بالملحق ٣ مثال لخطوط إرشادية لمجالس الإدارة أصدرته شركة جينرال موتورز). وسيكون هناك طريق طويل أمام عملية وضع وتنفيذ هذه الإجراءات فى الشركات التى تحولت حديثاً إلى ملكية القطاع الخاص فى شرق ووسط أوربا قبل تمكين مجالس الإدارة من الوفاء بالتزاماتها. ويناقش هذا الموضوع بصورة أكثر تفصيلاً فى مقالة جى لورش Jay Lorsch وجيمس سيلر James Sailar الواردة بهذا المجلد. ولكن تجدر الإشارة إلى أنه ينبغى توجيه عناية كبيرة لموضوع صياغة وتنظيم وظائف مجالس الإدارة وإجراءاتها. ولتأكيد ذلك، تحتاج البيئات الإنتقالية إلى إرساء قواعد جديدة أو تحديث القواعد القديمة. ولكن يجب على واضعى القواعد إدراك الحقيقة المتمثلة فى أن البيئة غالباً ما تجابه مشكلات المبالغة في التقييم وهو ما ينطوى على مخاطر فى مجال إيجاد قواعد جديدة. أما المجال الثانى الذى يتسنى فيه لمجالس الإدارة ممارسة المساندة الذاتية فهو يغطى عملية اختيار وتقييم اعضاء المجالس ذاتها. وغنى عن القول أن المتابعة الفعالة لآداء الإدارة تتطلب أن يتوافر لدى كل مجلس إدارة كافة المعلومات والمعارف التى يكون بوسعه الحصول عليها.

وفى البيئات الانتقالية، تسود بها الإدعاءات توافر الخبرة، ولكن تقصر بها الامكانات الضرورية للتحقق من ذلك، ولذا تكون ثمة حاجة ملحة لتوافر المعلومات اللازمة، إلا أن الخبرة وحدها لا تكفى. فلكى تتحقق المتابعة الفعالة لأداء التنفيذيين يجب أن يتوافر لدى أعضاء مجالس الإدارة، المعلومات information والاستقلال independence والنزاهة integrity وهى ما يعر ف بالـ "I" الثلاثة. وعلي الشركة أن تفتح ملفاتها ومستنداتها لجميع اعضاء مجالس الإدارة،

كما يجب أن توفر لهم كافة المعلومات. إذ ان القدرة على الاضطلاع بالمتابعة الفعالة للمدريين التنفيذيين يحول دونها الافتقار إلى الوضوح والشفافية، كما أن الضغوط من جانب عامة الأفراد تمثل أكثر العوائق قوة فى سبيل الاستخدام السليم للسلطة. ومن المسلم به فى ضوء واقع مرحلة التحول، أن التقييد بالنسبة لعمليات الإفصاح قد يعمل على إعاقة الأعمال المرغوبة – بل إن أعمال الحق فى الرقابة ينبغى أن يبدأ بتوافر الحق فى الحصول على المعلومات. وقد أكد لويس بريندس Louis Brendeis بالمحكمة العليا بالولايات المتحدة أن "ضوء الشمس هو أفضل "واق" و"مطهر". وبالنسبة لمطالب الاستقلال والنزاهة فإن أهميتها تبدو واضحة، ولكن معناهما العملي ليس كذلك. فالدليل على إساءة استخدام سلطات أعضاء مجالس الإدارة، وكذا شيوع تعارض المصالح، يعد من الموضوعات الأكثر عرضة للنقاش فى وسط وشرق أوربا. ويعد جانب من إساءة استخدام السلطة بمثابة انتهاك واضح للمبادئ، ولكن جانبا آخر من جوانب الإساءة إنما يقع نتيجة للإفتقار إلى الفهم بشأن الولاء الواجب أو العناية الواجبة، ومن ثم نتيجة لعدم القدرة على تمييز وإدراك موضوع تعارض المصالح. وثمة أهمية ماسة لتحديد معايير تقييم استقلال أعضاء مجالس الإدارة وتحديد المواقف التى تنطوى على تعارض فى المصالح، وأن يقترن ذلك بالقيود الصريحة على عضوية مجالس الإدارة فى حالات انتهاك تلك المعايير. وينبغى إدراج هذه المسائل على قمة أولويات الشركات. ولكى يتسنى للشركات تأكيد تلبية أعضاء مجالس الإدارة لاحتياجاتها، فإنها يجب أن ترسى أسس العملية الرسمية المتصلة باختيار وإعادة تعيين أعضاء مجالس إدارتها. ويجب أن توضح هذه العملية معايير اختيار أعضاء مجالس الإدارة وإجراءات تقييم المرشحين، وأساليب قبول أو رفض طلبات الترشيح. وبالمثل، يتعين أن تضع الشركة أسس عملية واضحة لتقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة، وأن تربط قرارات إعادة تعينهم بنتائج ذلك التقييم. ولكى تحقق الفعالية لإجراءات تلك العملية يجب أن يتم التعبير عنها بوضوح، وكما أن الصياغة الرسمية لتلك الإجراءات يجب ألا تمثل عائقاً يحول دون قيام الشركة بتبديلها استجابة للاحتياجات دائمة التغير.

وعلى الرغم من أن هذه التوصيات تعد مباشرة، فان بعضها يندرج ضمن المسائل التى تعد موضعا لجدل واسع فى نطاق عملية حوكمة الشركات، وبخاصة تلك المسائل التى تتصل بتحديد أهداف الشركة، ومواصفات من يشغلون عضوية مجلس إدارتها. وحيث يتيح القانون مجالاً للاختيار فى هذا الشأن، فانه يقع على عاتق كل شركة مهمة الاختيار حيث أن عدم الاختيار إنما يعنى التخلى عن حقوق الملكية لصالح المديرين. ويتسم هذا الاختيار بصعوبة خاصة فى البيئة الانتقالية، حيث يجابه معظم الشركات القرارات المتصلة بإعادة الهيكلة والتى تؤثر على عدد كبير من أصحاب المصالح فى الشركات ومن ثم، يتعين أن تتصدى تلك القرارات للمتطلبات الواضحة، والمتعارضة فى أغلب الأحيان، لأصحاب المصالح بفئاتهم المختلفة، وهى قرارات تنطوى على صعوبة نظراً لما يضفيه أصحاب المصالح من آمال على البيئة الناشئة.

وفى ضوء المصاعب الإدارية والضغوط الاجتماعية التى يتصف بها كثير من الاقتصادات الإنتقالية، فإنه يبدو أن تمثيل أصحاب المصالح بفئاتهم المختلفة فى عضوية مجالس الإدارة قد يترتب عليه ضرر. إذ من المحتمل أن يؤدى مثل ذلك التمثيل إلى إصابة المجالس بالشلل عن طريق "تسييس" أنشطتها وتمييع جوانب المسئولية والمساءلة الواقعة على المديرين وأعضاء مجالس الإدارة، على حد سواء لكن المشكلة تبدو أكثر عمقاً فى الاقتصادات الانتقالية: إذ من المحتمل أن يؤدى تمثيل أصحاب المصالح المختلفين إلى تقويض عمليات إعادة الهيكلة البناءة. إذ أن عمليات الخصخصة. واسعة النطاق تكون مصحوبة بإنشاء صناديق للخصخصة، كما يصاحبها أيضا الظهور التلقائى لصناديق الاستثمار. وغالبا ما تكون الدولة مساهما مباشرا، كبيرا في تلك

الصناديق. وفى حالات أخرى، تكون للدولة حقوق فعلية للرقابة من خلال شبكة من عمليات الملكية المتدرجة. ولكن فى كل من الحالتين، وقد يؤدى تمثيل مصالح الدولة المساهمة إلى إعاقة عملية إعادة الهيكلة الأصلية. وفضلا عن هذا، فقد يشوب الغموض مصالح الصناديق الخاصة فى إعادة الهيكلة. وعلى سبيل المثال، تشير تجربة روسيا المبكرة فى الخصخصة إلى ان الصناديق الخاصة قد تحوز حقوق ملكية للحصول على الريع المتولد عن روابط الشركة بالدولة، أو تتحالف مع الإدارة لحماية الشركة من المستثمرين الخارجيين[٢٦].

وتشير هذه التحفظات إلى أن الشركات العالمية فى الاقتصادات الانتقالية يكون بوسعها الاستفادة من وجود أعضاء مجالس الإدارة الذين يستمتعون باستقلال عن كل من الإدارة والمستثمرين المؤسسين – ويكون عضو مجلس الإدارة المهنى المحترف هو الشخص المناسب [٢٧]. ومن المسلم به أن مؤسسة أعضاء مجالس الإدارة المهنيين المحترفين ينبغى أن تخلق من العدم، كما يمثل الحفاظ على نزاهتها تحدياً بالغاً – وأن كان الوضع نفسه ينطبق على كثير من المؤسسات التى يتم إنشاؤها فى الاقتصادات الانتقالية. وفى أى وضع، تشير التحفظات ذاتها إلى أن المسئولية الرئيسية لأعضاء مجالس إدارة الشركات يجب أن تنصب على "استمرار ودوام الشركة" أى على تعظيم قدرة الشركة على توليد الثروة. كما يتعين على مجالس الإدارة – فى غمار سعيها لتحقيق هذا الهدف – أن تقر حقوق واهتمامات كافة أصحاب المصالح. فواقع الأمر، أن أية شركة تجاهلت بحقوق عملائها، أو العاملين بها، أو مورديها، لم يكتب لها الاستمرار أو البقاء. إلا أن هذا الإعتراف بالحقوق هذا ينبغى أن يكون قائماً على أسس من التقدير الاقتصادى والعملى السليم، لا على أسس من المسئوليات الاجتماعية غير الواضحة. وبهذا المعنى، فان الاقرار بهذه الحقوق لا يكون مستقلا فحسب عن تمثيلها، بل ان هذا التمثيل قد يؤدي فعلاً إلى عدم إعمالها وتحققها.

ملاحظات

١- قام المحررون بتعديل الجداول والأشكال الموجودة في هذا الفصل في عام ٢٠٠٢.

٢- لا توجد ملكية متبادلة فيما بين الشركات، ويمتنع على البنوك بحكم القانون – تملك أسهم شركات أو الارتباط بصناديق استثمار مالكة لأسهم. إلا أنه من المسموح للبنوك القيام بدور استئمانى بالنسبة لعملائها. ويحظر على الشركات المصرفية القابضة تملك حصص كبيرة فى الشركات التى لا يتصل نشاطها بالنواحى المصرفية.

٣- Fredrich A. Hayek, Law, Legislation, Liberty, Vol.3, University of Chicago Press 1979:82

٤- تأتى شهادات الأسهم الأمريكية فى شكل مسجل، ولا يمكن قيام أطراف أخرى باستخدامها فى التصويت دون إنابة صحيحة من جانب مالكها حيث يصدر تصريح مستقل بكل مسألة تتم الإنابة فى التصويت بشأنها. وتقوم لجنة الأوراق المالية والبورصة بتنظيم عملية الانابة هذه بتفصيل كبير، وهى اللجنة المنوط بها التحقق من كافة التفويضات.

٥- ثمة مثال بسيط لأهمية ربط العوائد المتبقية بالهيمنة المتبقية يتضح من خلال مقارنة مصالح مالك سيارة بمصالح مستأجر سيارة. فمستأجر السيارة لديه حق الهيمنة المتبقية على السيارة خلال فترة الاستئجار، ولكنه ليس صاحب الحق المتبقى. فطالما أن السيارة تستخدم خلال الفترة المحدودة بالعقد فإن

العوائد المتبقية تؤول إلى الجهة المؤجرة. ونتيجة لهذا، لا يكون لدى المستأجر الحافز للعناية بالسيارة على نفس النحو الذى كان سيحدث فى حالة كونه مالكاً لها : بل أن الجهة المؤجرة هى التى تتحمل التكلفة المتبقية التى تنجم عن أى نقص فى العناية بالسيارة

Paul Milgram and John Roberts: Economics Organization and Management. Prentice Hall Englewood Ckiffs NJ 1992:292

٦- لا يرد وصف قانونى لأية مقاييس أو مؤشرات لثروة المساهمين، ولكن عادة ما يكون تركيز المديرين وأعضاء مجالس الإدارة منصباً على المقاييس المالية لأداء الشركات وبصفة خاصة على أصول الشركة أو على تقييمها بالسوق.

٧- Business Roundtable, the Role and Composition of the Board of Directors of Large Publicly Held Corporatios,"3.

٨- تقرير لجنة الجوانب المالية لأساليب حوكمة الشركات (١٩٩٢)

Report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance , (chairman Sir Adrian Cadbury), Gee Professional Publishung, 1994.

٩- Jay W. Lorsch, Pawns or Potentates, Harvard Business School press, 1989 : 63

١٠- يمتلك صندوق TIAA-CREF وهو صندوق معاشات ضخم – نحو ٩٥ مليار دولار من الأصول المتمثلة في حقوق ملكية بالشركات : ولا تمثل حقوق الملكية هذه سوى ١ ٪ من إجمالى حجم السوق. وبالنسبة لصندوق كاليفورنيا لمعاشات الموظفين العموميين CALPERS، وهو واحد من أكبر صناديق المعاشات بالدولة يمتلك نحو ٦٠ مليار دولار في صورة إجمالي أصول، ولديه حقوق ملكية في نحو ١٦٠٠ شركة، فإن أكبر استثمار له يتمثل في ٦ر٦ مليون سهم في شركة جنرال اليكتريك، وهو ما يمثل ٧٢ر٠ ٪ من حقوق الملكية بالشركة.

١١- Robert Romano, “Public Pension Fund Activism in Corporate Governance Reconsidered”, Columbia Law Review 93 (4), 1993:802.

١٢- John C. Coffee, Jr. "Liquidity versus Control: The Institutional Investor as Corporate Monitor," Columbia Law Review 91(6), 1991: 277-367.

١٣- ينصب التركيز هنا على عمليات الاستحواذ من خلال السوق : فخلافاً لحالات الاستحواذ العدائى، تعد عمليات الدمج والاستحواذ القائمة على اتفاقات ودية هى الصورة الشائعة.

١٤- ينبغى ألا يتم الخلط بين غياب عمليات الاستحواذ العدائية وبين غلبة عمليات الدمج والاستحواذ الودية. فعدد الأخيرة يتسم بالكبر بكافة المعايير، الأمر الذى يثير القلق بشأن ما يترتب على ذلك من تركز للصناعة الألمانية.

١٥- تنعكس هذه القيم جميعاً فى الممارسات المحاسبية الألمانية. أنظر:

Jonathan Charkham, Keeping Good Company, Oxford :Clareldol Press, 1994 : 31.

١٦- يتفاوت المطلب الخاص بتمثيل العاملين وفقاً لنوع الصناعة وحجم الشركة. ففى صناعة الصلب والفحم، تتساوى نسبة تمثيل العاملين مع نسبة تمثيل المساهمين، حيث تقوم كلا المجموعتين بترشيح نفس العدد من أعضاء المجلس الاشرافى. أما فى الصناعات الأخرى ، فيقوم العاملون فى الشركات التى يعمل بها أقل من ٢٠٠٠ شخص بترشيح ثلث عدد أعضاء المجلس الاشرافى. وفى الشركات الأكبر حجماً، يرشح العاملون والمساهمون نفس العدد من أعضاء المجلس، وهو ما يعطى العاملين نسبة تقارب التساوى وإن كانت لا تعادلها (لأن رئيس المجلس الذى يكون له الصوت المرجح، ينبغى أن يكون مرشحاً من قبل المساهمين). ويجب أن يضم ممثلو العاملين واحداً على الأقل ممن يتقاضون أجراً، وواحدا ممن يتقاضون مرتباً، وواحداً من الإدارة العليا.

١٧- تتخذ القرارات الرئيسية المتصلة بالعاملين بواسطة مجلس المديرين، ويتم التعبير عن مصالح العاملين من خلال تنظيم العاملين على مستوى الوحدة الإنتاجية، وهو ما يسمى بمجلس العاملين. ويقوم المجلس بالتفاوض حول كل ظروف التشغيل بالشركة، والتى لا تغطيها الاتفاقات الجماعية، ويكون لأعضاء المجلس حق المشاركة، دون حق التصويت، فى اجتماعات الجمعيات العمومية للمساهمين.

١٨- فى نهاية عام ١٩٨٣، كانت المجالس الاشرافية لـ ٧٩ شركة من بين أكبر ١٠٠ شركة تضم في كل منها ممثلاً واحداً على الأقل – من اعضاء مجالس المديرين فى شركة أخرى بين الشركات المائة. وكان أعضاء مجلس إدارة دويتش بنك البلغ عددهم ١٢ عضواً ممثلين فى حوالى ١٥٠ مجلساً اشرافياً، كما كانوا أعضاء فى ٢٠٠ لجنة إدارية واستشارية أخرى.

١٩- Theodor Baums, Corporate Governance in Germany: The Role of the Banks, The American Journal of Comparative Law, 40 (1992): 511.

وتمثل هذه المقاعد ٥.٤٪ من إجمالى عدد مقاعد المجالس الاشرافية للشركات المعنية، بالمقارنة بنسبة ١٣.٣٪ التى تمثل عدد المقاعد التى يشغلها ممثلو العاملين.

٢٠- Theodor Baums, Corporate Governance in Germany: The Role of the Banks, The American Journal of Comparative Law, 40 (1992): 511.

٢١- Theodor Boumss and Christian Fraune: The Economist, January 21, 1995 : 72

٢٢- Quoted from Internationl Management, March 1990: 30.

٢٣- ثمة شكوى من جانب رئيس مؤسسة انترفينانز Interfinanz للدمج والوساطة، مؤادها أن "البنوك لا تقدم شيئا سوى مراقبة الحسابات المالية الختامية (انظر : Euromoney, March ١٩٨٧:٧٤)

وقد تكون الشكوى منطوية على قدر من المبالغة. ولكن دويتش بنك أعلن مؤخراً عن تفضيلة تعيين رؤساء لمجالس الادارة الاشرافية من بين المهنيين ذوى الخبرة فى مجالات نشاط الشركات، لا الخبرة فى القطاع المصرفى.

٢٤- للاطلاع على مناقشة تفصيلية لبعض هذه النظم، انظر

"Board Directors and Corporate Governance:Trends in the G7 Countries over the Next Ten Years", Oxford, Analytica, Oxford 1992, or Jonathan Charkham, Keeping Good Company, Oxford, Clarendon Press, 1994.

٢٥- Ronald J. Gilson and Mark J. Roe. "Understanding the Japanese Keiretsu: Overlaps Between Corporate Governance and Industrial Organization". Yale Law Journal 102 (4), 1993: 871-906

٢٦- Roman Frydman , Katharina Pistor, and Andezeg Rapaczynski, "Investing in Insider-Dominated Firms : A Study of Russian Voucher Privatization Funds, Transition Economics Division, Policy Research Department, World Bank, Waslington, DC, 1994.

٢٧- طرح اقتراح بخلق فئة من أعضاء مجالس الإدارة المهنيين المحترفين المستقلين فى الولايات المتحدة. انظر:

ronald j. gilson and reinier kraakman, " reinventing the outside director: an agenda for intiution-alinvestors, "stanford law reniew 43, 1991: 883 - 92

الفصل السادس – ٦

مجالس الإدارة واستراتيجية الشركة

بقلم: جيمس سيلر، وجى لورش

بينما يوجد عديد من الطرق التى يمكن لمجالس الإدارة استخدامها، والتى تستخدمها فعلاً فى التأثير على الاتجاه طويل الأجل للشركة، فإن الأمرين الأكثر أهمية هما: تأثيرها على استراتيجية الشركة، وتأثيرها على اختيار ووضع كبار التنفيذيين بالشركة. ويرد فيما يلى بحث لهذين المجالين تباعاً.

مفهوم الاستراتيجية

لكى يتسنى فهم دور مجلس الإدارة فى تصميم استراتيجية الشركة، ينبغى أن يتوافر أولاً فهم مشترك بشأن ماهية استراتيجة الشركة، وما تتضمنه مراحل اعدادها. ولا تعطى المعاجم العادية إلا تعريفاً بسيطاً لكلمة الاستراتيجية هو التعريف فى الإطار العسكرى، ومؤداه: "خطة توضع لإيقاع الهزيمة بالعدو". ومن شأن استبدال كلمة "المنافس" بكلمة "العدو" اعطاء تعريف خاص بنواحي نشاط الأعمال قد يجده البعض مقبولاً نظراً للبساطة التى يتسم بها.

كما يبدو هذا التفسير متفقاً مع المعنى اليونانى الأصلى للمصطلح "(فن) القيادة". وإذا ما اعتمد على التشابه الجزئى مع الاستراتيجيات العسكرية، فإن مفهوم استراتيجية الشركة يعد أكثر تشابهاً مع المصطلح الذى أطلقه Von Clausewitz وهو "الاستراتيجية الكبرى". وتقوم الاستراتيجية الكبرى بوضع معنى أكبر للواجب الذى يتم القيام به، وهو الوصول إلى الهدف السياسى للحرب. وأثناء القيام بذلك، يتم إخضاع كافة الاستراتيجيات العسكرية لهذا الهدف. وتلك هى ماهية استراتيجية الشركة بدقة شديدة، وهى نمط من أغراض وأهداف الشركة التى تحدد استراتيجيات العمل والاستراتيجيات الوظيفية الخاصة بالشركة[١].

ويتمثل الهدف من الاستراتيجية "الكبرى" للشركة فى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: فهى تشتمل على تعريف الشركة وأعمالها، كما تتضمن اختيار وسائل تحويل الهدف الاستراتيجى إلى ميزة تنافسية. وليست استراتيجية الشركة هى الاستراتيجية الوحيدة التى يجب على الشركة

وضعها: إذ أن عليها أيضاً القيام بصياغة الاستراتيجيات الوظيفية واستراتيجيات العمل. وتخضع هذه الاستراتيجيات الأخرى بشكل قوى لاستراتيجية الشركة، وبنفس الأسلوب الذى تخضع به الاستراتيجيات العسكرية للاستراتيجية الكبرى: فاستراتيجية الشركة هى التى تحدد وتوضح غرض وأهداف الشركة، وترسى السياسات والخطط الأساسية الخاصة بالشركة، كما تقدم الخطوط الإرشادية لوحدات ووظائف العمل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. وينطوى نمط القرارات الاستراتيجية على "تحديد خط اتجاه الأعمال الذى يجب على الشركة أن تتبعه، ونوع المؤسسة الاقتصادية أو البشرية الذى يميز الشركة، أو الذى تود الوصول إليه، وطبيعة الإسهام الاقتصادى أو غير الاقتصادى الذى تعتزم تقديمه لمساهميها، والعاملين بها، وعملائها والمجتمعات المحيطة بها"[٢].

وعلى مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، تهدف الاستراتيجية إلى تحقيق تميز الشركة عن منافسيها من خلال خلق مصدر فريد من القيمة التى تقدم إلى السوق. وهو الذي يحدد هذا المصدر للقيمة القدرة المميزة للشركة، وهى لا تتمثل فيما تستطيع الشركة أن تقدمه ولا ما تستطيع أن تضطلع به بجودة عالية، بل ما تستطيع أن تقوم به بشكل أفضل من منافسيها. ويمكن القدرة المميزة أن تنشأ عن حلقة أو أكثر من حلقات سلسلة القيمة، لكن– بصفة عامة – يجب أن يكون بالامكان خلقها عند نقطة ما، إذا ما كان للشركة أن تقوم بتنظيم الموارد والعمليات بنجاح من أجل إيجاد ميزة تنافسية.

وتعتبر صياغة الاستراتيجية مهمة صعبة تتطلب براعة فائقة، ويتمثل نطاقها فى اختيار الهدف والوسائل المناسبة الخاصة بالشركة، وصولاً إلى تلك الصياغة. وفى معناها الأشمل، يجب أن تعمل الاستراتيجية الناجحة–بصورة متفردة– على توفير بيئة ملائمة حتى تتناسب فرص السوق مع قدرات وقيم والتزامات الشركة.

- وتنطوى فرص السوق على تحديد لما قد يتسنى للشركة الاضطلاع به. ويتطلب اكتشاف تلك الفرص تقييماً بالغ التدقيق فى التفاصيل الخاصة بفرص نجاح ومخاطر العمل.
- وتتصل قدرات الشركة بما تستطيع القيام به. ويتطلب فهم تلك القدرات تحليلاً دقيقاً لمواطن القوة ومواطن الضعف الخاصة بالشركة من حيث مواردها التكنولوجية، والمالية والبشرية، وغيرها.
- وتعكس قيم الشركة ما تريد الشركة القيام به، من حيث القيم وما يطمح إليه صانعو قراراتها الرئيسيون وثقافتها العامة.
- وتحدد التزامات الشركة ما قد تقوم به الشركة فيما يتعلق بمسئولياتها غير الاقتصادية لضمان الاستجابة للتوقعات المجتمعة.

وتتيح طبيعة ومدى تلك الاعتبارات مجالاً كبيراً لتدخل مجالس إدارات الشركات. وعلى أية حال، فهناك ملاحظتان عامتان بهذا الشأن، **الأولى** : أن بعض الاعتبارات التى تشكل الأساس للخيارات الاستراتيجية – كبحث فرص السوق على سبيل المثال – تتطلب وجود المعرفة والخبرة اللازمة لدي الإدارة. وتتطلب بعض الاعتبارات الأخرى – كتقييم مواطن القوة والضعف للشركة – كلاً من الخبرة الإدارية والتقييم المستقل وقد تتحقق من خلال الاستفادة من إسهامات المديرين وأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، على السواء. وتتطلب مجموعة ثالثة من الاعتبارات – مثل تحديد التزامات الشركة – فهماً مشتركاً واتصالاً واضحا فيما بين مجالس الإدارة والمديرين. وتقع مجموعة أخيرة من الاعتبارات – كقيم وتطلوعات كبار مديرى الشركة – بصفة أساسية فى أيدى مجلس إدارة الشركة، وهو الجهة الوحيدة التى تملك حق اختيار كبار المديرين.

أما الملاحظة الثانية : فمؤداها أنه أحياناً ما يكون تدخل مجلس الإدارة فى الخيارات الاستراتيجية أمراً تقتضيه طبيعة تلك الخيارات، لا الحاجة إلى تأمين القدرات الإدارية، أو ضمان الإخلاص الإدارى. اذ أنه قد يحدث فى حالة اتخاذ البعض من تلك القرارات أن تختلف مصالح المساهمين عن مصالح مديريها، الأمر الذى قد يدفع المديرين إلى اتخاذ قرارات تبدو "حسنة النية"، ولكنها تمتص موارد الشركة دون إعطاء الملاك فرصة للاستفادة. على سبيل المثال، تعتبر بعض المزايا الإدارية (كالمكافآت أو الضمانات، أو المركز، أو القوة) وثيقة الصلة بحجم الشركة وبمعدل نموها أكثر من ارتباطها بعائد حاملى الأسهم. وإذا ماكان الأمر كذلك، فقد ينحو المديرون تجاه زيادة التوسع فى الشركة أو التوسع فى أعمالها لتشجيع النمو، حتى إذا لم يعمل ذلك على إفادة أى من المساهمين.

وبالنظر إلى كل ما سبق، نورد يما يلى بحثاً للعوامل التى تحدد دور مجلس الإدارة فى صياغة وتقييم استراتيجية الشركة.

الاستراتيجية ومجلس الإدارة

قبل المضى قدما فى شرح وتفهم أدوار مجالس الإدارة الأمريكية والمجالس الإشرافية الألمانية فى التأثير على الاتجاه الاستراتيجى الخاص بالشركة فى الأجل الطويل يلزم أولاً النظر إلى العلاقات فيما بين الملاك، وأعضاء مجلس الإدارة، والمديرين. وعلى نحو ما اشتملت عليه المقالات السابقة فى هذا المجلد، فإن ثمة قوى ثقافية، وتاريخية، واقتصادية، وقانونية تشكل نظام حوكمة الشركات فى كل دولة، وتحدد بقوة الدور الذى تلعبه مجالس إدارة الشركات فيها. إذ تقوم تلك القوى بتحديد كيفية فهم مصالح الشركة وما يتوقع أن يساهم به مجلس/مجلسا إدارتها فى تلك القوى.

ففى ألمانيا، تكون المسئولية الأساسية للمجالس الإشرافية هى تعزيز ازدهار الشركة فى الأجل الطويل[٣]. وبذلك، تكون مجالس الإدارة ملزمة قانوناً بالاعتراف بحقوق جميع أصحاب المصالح فى الشركة والتوفيق بينها، وبصفة خاصة مصالح المساهمين والعاملين. ويعكس كل من هذا الهدف ودور مجلس الإدارة فى بلوغه مبدأ القرار المشترك، وهو بمثابة قوة إرشادية فى عملية حوكمة الشركات فى ألمانيا. كما يفصل القانون الألمانى فيما بين الوظائف الإدارية والإشرافية، ويمنع المجالس الإشرافية على نحو واضح من ممارسة أية أنشطة إدارية : ويحصر مسئوليتها فى الإشراف على الجهاز الإدارى فقط. وبالطبع ، يمكن تفسير نطاق الوظيفة الإشرافية على نحو موسع – لكن مع المحافظة على روح القانون – وإن كانت معظم المجالس الإشرافية تختار المعنى الضيق للوظيفة الإشرافية. ولا يزال لدى المجلس الإشرافى على الأقل واجب غاية فى الخطورة وذو أهمية استراتيجية، وهو إبرام العقود او إنهاؤها مع أعضاء الجهاز الإدارى. ويتم تناول هذا الدور فيما بعد.

وفى الولايات المتحدة، وعلى الرغم من أن القوانين التى تحكم الشركات يتم وضعها من قبل الولايات كل على حدة، فإن وجهة النظر السائدة بشأن المسئولية الأساسية لمجلس الإدارة تركز على حماية مصالح المساهمين وتعظيم ثرواتهم.

وقد تم التأكيد على وجهة النظر هذه فى القبول الاجتماعى لافتراض "اليد الخفية" الذى وضعه آدم سميث Adam Smith، والذى ينادى بتحقيق المصالح المشتركة من خلال السعى لتحقيق المصالح الاقتصادية للفرد فى سوق حرة. ونتيجة لذلك، تميل مجالس الإدارة الأمريكية

إلى تركيز منظورها طويل الأجل على مصالح الملاك، فى ذات الوقت الذى قامت فيه قوانين التأسيس الجديدة بالسماح بمنظور ذى نطاق اوسع. ولا يتضمن قانون الشركات فى الولايات المتحدة فصلاً فيما بين الوظائف الإدارية والوظائف الإشرافية لمجلس الإدارة. وفى الممارسة، يخلق ذلك ما يطلق عليه مديرو وأعضاء مجلس الإدارة "المنطقة الرمادية" التى يشوبها الغموض عند الفصل بين وظائف أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وبين نظيراتها بالنسبة لغير التنفيذيين. وتعتمد كيفية تعريف هذا الفصل بصفة رئيسية على تكييف أعضاء مجلس الإدارة والمديرين.

كما يتأثر كل من التدخل الرسمى وغير الرسمى لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين فى صياغة وتقييم الاستراتيجية بأنماط محافظ الأوراق المالية القائمة. وقد نوقشت فى المقالات السابقة هياكل ملكية الشركات بالولايات المتحدة وألمانيا، ولذلك فلا حاجة إلى الاستطراد بتوسع فى هذا الأمر[٤]، بل يكفى القول بأن الملكية الأمريكية متناثرة على نطاق واسع، مما يؤدى إلى ظهور قضايا خاصة بأسلوب حوكمة الشركات، وتنشأ –تحديدا – نتيجة التدخل السلبى أو المحدود بصفة عامة لمالكى الشركة. وعلى الجانب الآخر، تعتبر ملكية أسهم الشركة الألمانية عالية التركز[٥]، كما أن التمثيل المباشر للمساهمين فى ألمانيا بمجالس إدارة الشركات هو السمة الغالبة.

وتتزايد الطبيعة المباشرة لتمثيل المساهمين بالمجالس الإشرافية فى ألمانيا من خلال دور المستثمرين المؤسسيين. وقد نوقش آنفاً الدور المتعدد لبنوك ألمانيا كملاك، وأمناء استثمار نيابة عن الملاك وأيضاً كدائنين للشركة. ولذلك، يكفى أن نكرر هنا أن البنوك بألمانيا تعتبر من بين المشاركين الأكثر نشاطاً وتأثيراً وإلماماً بعملية حوكمة الشركات، كما تقوم بصورة ما بدور "حارس الشركة" فى ألمانيا. وعلى الجانب الآخر، يقوم المستثمرون المؤسسيون فى الولايات المتحدة بموازنة التدخل الضعيف نسبياً من جانب المستثمرين الأفراد. وعلى نحو ما يحدث فى ألمانيا، أصبحت المؤسسات الأمريكية حالياً هى المالك الرئيسى للأسهم المحلية، حيث تمتلك أكثر من نصف إجمالى رأس المال المكتتب فيه. ومن ناحية أخرى، وبخلاف ما يحدث فى ألمانيا، تتركز الملكية المؤسسية الأمريكية فى صناديق المعاشات، وصناديق الاستثمار، وصناديق المنح. وتسعى تلك المؤسسات، عند إدارة ممتلكاتها بشكل عام، الى الإقلال من مخاطر الاستثمارات من خلال تنويع ملكياتها[٦]. وحتى الأموال الأمريكية الموجهة لاستثمارات تتصف بالمخاطرة عادة ما تتجنب حيازة حصص كبرى بالشركات القائمة، حيث يميل مديرو المحافظ الى توزيع المخاطر.

وتجتمع تلك العوامل لتجعل عديد من أعضاء مجلس الإدارة الأمريكيين يشعرون نسبياً بأنهم منفصلين عن المساهمين بصورة أكبر مما فى حالة نظرائهم الألمان. ويؤدى ذلك إلى انعزال مجلس الإدارة إلى حد ما عن اشخاص من المفترض أنه يمثلهم، وهو ما يؤدى إلى إنحراف ميزان قوة الشركة نحو الإدارة. وكما يلاحظ فيما بعد، فإن تلك السمات تلعب دوراً هاماً فى تحديد كيفية تأدية مجلس الإدارة لمسئولياته الاستراتيجية وتنفيذها.

اشتراك مجلس الإدارة فى وضع الاستراتيجية

تعتبر كل من صياغة استراتيجية الشركة و/أو تقييمها الصحيح أموراً مستهلكة للوقت، كما تتصفان بالصعوبة، وتتطلبان معلومات شاملة وخبرة كبيرة. ويعتمد دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين فى كل مهمة على مقدار الوقت المتوقع منهم أو الذى يتمكنون من تخصيصه لنواحى نشاط حوكمة الشركات. كما يعتمد دورهم على الخبرة التى يضيفونها إلى مجلس الإدارة. كذلك يعتمد دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على حجم مجلس الإدارة :

فكلما ازداد حجم المجلس، ازداد الوقت الذى تستغرقه المناقشات وقل احتمال التوصل إلى إجماع. ومن ناحية أخرى، فإن دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين فى صياغة وتقييم استراتيجية الشركة يختلف فى ألمانيا عنه فى الولايات المتحدة.

ويلزم القانون الألمانى الشركات كبيرة الحجم بتكوين مجالس إشرافية، غالباً ما تضم عشرين عضواً ويتيح بعض أولئك الأعضاء خبرات كبيرة فى مجالس الإدارة والأعمال، حيث أنهم غالباً ما يكونون مسئولين تنفيذيين بشركات أخرى كبيرة وفي البنوك. ومع ذلك، ونظراً لعدم رغبة المديرين فى مناقشة القضايا الاستراتيجية المفصلة مع ممثلى العاملين، ونظراً لأن المسئوليات الرسمية للمجلس الإشرافى تعد محدودة فإن معظم المناقشات الهامة فيما بين أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمديرين تتم من خلال قنوات غير رسمية. وعادة ما تتخذ اجتماعات المجلس الإشرافى المحددة بالقانون طابعاً رسمياً، حيث تقوم الإدارة بتقديم النتائج السابقة ومجلس الإدارة الذى يقوم بمراجعة شؤون الأفراد التى يلزمة بها القانون، بالإضافة أيضاً إلى اللجنة المالية. ومن شأن هذا الحد من نشاطهم فى تحديد اتجاه الشركة على نحو ما سيتم شرحه فيما بعد.

ولم ينص القانون على حجم مجلس الإدارة الأمريكى. ومن ثم، يختلف حجم مجلس الإدارة من شركة إلى أخرى. وتكون مجالس إدارة الشركات الجديدة، أو الشركات التى تتمتع بالقدرة على الدخول فى مشروعات، مجالس إدارة صغيرة الحجم (تضم من خمسة إلى سبعة أعضاء)، وتضم فى الأغلب مستثمرين وتنفيذيين، وتضيف أحياناً عضواً أو اثنين من ذوى الخبرة، خاصة فى مجال نشاط الشركة. وتميل الشركات الأكبر حجماً والأقدم، والتى تملك محافظ أوراق مالية أكثر تشعباً إلى اختيار مجالس إدارة تتكون من عشرة إلى عشرين عضواً، لكنها عادة ما تتكون من نحو أثنى عشر عضواً، وهو الحجم الأكثر شيوعاً.

وفى السنوات الماضية، كان عدد كبير من مجالس الإدارة يجتذب معظم أعضائه من بين كبار مديرى الشركة خلال العقدين الماضيين، إلا أن معظم مجالس الإدارة قد إنتهى إلى وجود أغلبية من الأعضاء غير التنفيذيين[٧]. وعادة ما يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة من أجل الخبرة التى يمكنهم إضافتها إلى قاعة مجلس الإدارة، لا من أجل صلاتهم بمجموعة معينة من المساهمين. ويكون معظمهم من بين المسئولين التنفيذيين السابقين أو الحاليين بشركات أخرى.

وغالباً ما تجتمع مجالس الإدارة الأمريكية بمعدلات أكثر من المجالس الإشرافية الألمانية، تتراوح بين خمس إلى ست مرات سنوياً. ومع ذلك، توجد اقتراحات عدة لعقد اجتماعات مجلس الإدارة، منها اقتراح بتقليل عدد الاجتماعات إلى أربع مرات سنوياً، واقتراح آخر بعقد أكثر من عشر اجتماعات سنوياً. وتستغرق معظم تلك الاجتماعات من نصف إلى ثلاثة أرباع اليوم. وحالياً بدأ كثير من الشركات فى إدراج اجتماع مجلس إدارة سنوى إضافى فى جدوله، يخصص على وجه التحديد لمناقشة كل من اتجاه واستراتيجية الشركة فى الأجل الطويل. ويستغرق هذا الاجتماع يوماً كاملاً أو يومين.

كما تقوم مجالس الإدارة الأمريكية، بخلاف نظيراتها الألمانية وبخاصة كبيرة الحجم منها، بكثير من نواحى نشاطها من خلال اللجان. ويتم اختيار تلك اللجان لتتولى مجموعة محددة من المسائل، ولرفع تقارير بشأنها لمجلس الإدارة بأكمله. وإذا ما اشتملت التقارير على توصيات محددة، وجب التصديق عليها من قبل مجلس الإدارة بالكامل، ويكون مجلس الإدارة فى مجموعة مسئولاً عنها.

وبينما يختلف عدد لجان مجلس الإدارة من شركة إلى أخرى، فإن سوق الأوراق المالية بالولايات المتحدة تلزم جميع مجالس الإدارة بوجود لجنة لتدقيق حسابات تتكون بأكملها من أعضاء مجلس إدارة خارجيين[٨]. كما يوجد بمعظم مجالس الإدارة لجنة تعويضات، تقوم بالتوصية بمكافأت الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة والتصديق عليها[٩]؛ وتوجد أيضاً لجنة ترشيحات لبحث الأمور التى تتعلق باختيار اعضاء مجلس الإدارة. وتلعب كلتا اللجنتين دوراً هاماً – على الرغم من كونه دوراً ضمنياً – فى تحديد اتجاه الشركة طويل الأجل، وفى زيادة التأثير الجماعى لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على هذا الاتجاه[١٠]. كما يوجد فى عدد قليل من مجالس الإدارة لجان للتخطيط الاستراتيجى، على الرغم من أن معظم مجالس لإدارة تقوم بإشراك جميع أعضاء مجلس الإدارة فى تلك الاجتماعات.

استعارة "خط فى الرمال"

فى ألمانيا، يعتبر حجم تدخل المجلس الإشرافى فى الأمور ذات الأهمية الاستراتيجية محدداً بصورة واضحة وقانونية: ويمكن أن يقوم مجلس الإدارة بالتصديق فقط على القرارات الاستراتيجية الرئيسية، ويكون تصديقه مطلوباً لجعل تلك القرارات نافذة المفعول. ويتضمن القانون توضيحاً لتلك القرارات التى تتصل بالاستحواذ، وبيع الأصول، واغلاق الوحدات الانتاجية. وبينما يكون هناك احتمال لتدخل أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين بصفة غير رسمية فى جوانب أخرى من جوانب صياغة الاستراتيجية، فإن التأثير الوحيد الذى يمكنهم ممارسته على الاختيارات الاستراتيجية يتم من خلال مراجعتهم لأداء الشركة، أو من خلال حقهم فى اختيار الجهاز الإدارى. ويمكن استخدام حقهم فى اختيار الجهاز الإدارى فقط عند انتهاء عقد الجهاز الإدارى، حيث لا تتم إقالة المديرين المتعاقدين إلا نتيجة لسبب مبرر.

وفى الولايات المتحدة، كما ذكرنا قبلاً، يمكن لغياب اللوائح القانونية أن يخفى معالم التمييز بين نواحى النشاط الإدارية ونشاط المتابعة لمجلس الإدارة. ولكى يتسنى إيضاح هذا التمييز، سوف نستخدم استعارة "خط فى الرمال"، لأن هذا التمييز – كما ترد الاشارة اليه فيما بعد – يمكن استنتاجه بوضوح، لكن أيضاً يمكن أن يعاد رسمه عند نقاط مختلفة، تبعاً لظروف استراتيجية معينة وجوانب معينة لصناعة قرار استراتيجى.

رسم الخط

قبل مناقشة الأسلوب الذى يمكن من خلاله تحريك الخط، تكون ثمة حاجة إلى إيضاح موضع انتهاء المنطقة الرملية، بمعنى موضع النقاط التى لا يمكن دفع الخط إلى ما بعدها. وبحد أدنى، توحى التجربة على جانبى الأطلنطى أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يقوموا بمراجعة أداء الشركة بصفة سنوية. وكجزء متمم لهذه المراجعة، يلزم أيضاً قيام أعضاء مجلس الإدارة بمراجعة استراتيجية الشركة وتقييم فعاليتها. وبصورة ضمنية على الأقل يجب أن ترجع – أية مناقشة يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة بخصوص الأداء المالى للشركة إلى مقياس خاص بالإنجاز يعتبره أعضاء مجلس الإدارة مقياساً مناسباً. كما يجب أن يشتمل تقييم الأداء السنوى على تقييم مجلس الإدارة للمسئول التنفيذى الرئيسى، وهو ما تجرى مناقشته فى المقالة التالية. وبالتالى، يجب أن تكون مراجعة الأداء المالى فى الجانب الخاص بمجلس الإدارة من الخط التصورى فى الرمال. وتتفق معظم مجالس الإدارة الأمريكية مع هذا الحكم، حيث يقومون بمراجعة الآداء المالى لشركاتهم بصفة مستمرة.

وتعتبر المراجعة مستمرة إذا ما كانت الإدارة تقوم بتقديم النتائج المالية في كافة اجتماعات مجلس الإدارة، وبالتأكيد إذا ما كانت تقدمها بصفة ربع سنوية. ويعتبر نطاق تدخل مجالس الإدارة الأمريكية في وضع الأهداف الاستراتيجية على نحو واضح نطاقا أقل اتساقاً. وفي عديد من قاعات مجلس الإدارة، يقوم أعضاء مجلس الإدارة بالتصديق على الأهداف المالية وبعض الأهداف الأخرى التي تقوم الإدارة العليا بصياغتها وتقترحها بصفة سنوية. ونعتقد أن شرح الأهداف المالية، كالنمو، وعائد حقوق الملكية، والاقتراض بدلا من زيادة رأس المال، وسياسة الربحية، يجب أن يكون دائماً على جانب الإدارة التنفيذية من الخط. أما التصديق عليها فيجب أن يكون على جانب مجلس الإدارة.

وعلي أية حال، فإنه حتى تلك مجالس الإدارة التي لا تقوم بالتصديق على الأهداف الاستراتيجية على نحو واضح، تقوم بذلك بشكل ضمني عند مراجعة آداء الشركة. الا أن ثمة ميزات واضحة للاتفاق الصريح حول الأهداف الاستراتيجية فيما بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. فمن خلال مثل هذا الاتفاق، يكون المديرون قد قاموا بعمل أكثر اكتمالا عن طريق وضع أهداف استراتيجية وإيصالها بالوسائل المتاحة. كما أنهم يكونون قد ألزموا أنفسهم بتلك الأهداف، حيث أنهم يكونون قد قاموا بتحديدها على نحو واضح وموسع. وعلى الجانب الآخر، يستفيد أعضاء مجلس الإدارة من المقياس الواضح والمشترك لمراجعة آداء الإدارة التنفيذية وآداء الشركة بشكل عام. كما يتولد لديهم مفهوم واضح يمكنهم من التطرق إلى أى أمور استراتيجية أخرى قد تطرحها الإدارة التنفيذية أمامهم.

وبينما توجد درجات متفاوتة لتدخل مجالس الادارة في جوهر ومحتوى الاختيارات الاستراتيجية، فانه يجب أن يتوافر دائماً فهم واضح للعملية التى يتم انتهاجها في غمار وضع الاستراتيجية. فالاستراتيجية تعد بناءً معقدا، وتتجاوز متطلبات صياغتها إمكانات فرد واحد. ويكون مصدر الثقة التي يضعها أعضاء مجلس الإدارة في القرارات الاستراتيجية للإدارة نابعاً من ثقتهم في العملية التنظيمية التي تترتب عليها تلك القرارات. وكلما ازدادت الخبرة فى صياغة الاختيارات الاستراتيجية وتقييمها، كلما قلت أهمية تقييم الاختيارات ذاتها، وازدادت أهمية تقييم كيفية توزيع عملية صياغة الاستراتيجية على كافة مواقع المؤسسة. ويجب أن يكون أعضاء مجلس الادارة دائما على وعى بالأسلوب الذى تنتهجه الشركة فى اختيار استراتيجياتها، وفى متابعة عمليات التخطيط الاستراتيجي على نحو منتظم، حتى يضمنوا قيامهم بإمداد صانعي القرار بالبيانات والخبرة المطلوبة لوضع الاستراتيجيات الفعالة.

تحريك الخط

قد تسعى الإدارة الى انتهاج وسائل متنوعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتعتبر عمليات التملك، وبيع الأصول، والتحالفات الاستراتيجية، وإعادة توزيع الموارد، ودخول السوق أو الخروج من السوق، وتحديد مواقع الوحدات الانتاجية جميعها أمثلة على القرارات الاستراتيجية الهامة. ومرة أخرى، تختلف مجالس الإدارة الألمانية والأمريكية فيما يخص تدخل أعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين في مثل تلك القرارات.

وكما أشير من قبل، فإن القانون الألماني يعد غاية في الوضوح بشان القرارات الاستراتيجية التي تتطلب تدخل المجلس الإشرافي. وفي هذا الصدد، لا يتعين أن يقوم مجلس الإدارة بالتصديق على الاستراتيجية ككل، بل يكفى أن يقوم تحديداً بالتصديق على القرارات المتصلة بعمليات تملك، أو بيع الأصول، أواغلاق الوحدات الانتاجية. ويشير ذلك الى تأكيد مبدأ

تقرير المصير المشترك فى مجال العمل: والمجلس الإشرافي يعد مسئولاً عن ازدهار الشركة، وهو مأينعكس فى مستويات العائد للمساهمين ودخول العاملين بالشركة. وكما هو متوقع، فان القرارات الأكثر صعوبة هي تلك القرارات التي تتصل بتضارب مصالح المجموعتين، أوتهدد بوقوع مواجهة بينهما. وثمة حالة وثيقة الصلة بهذا الموضوع هي حالة القرار الذى اتخذته شركة فولكس فاجن بشراء شركة سكودا التشيكية لتصنيع السيارات. فقد أثار اقتراح الادارة قلقاً بالغاً بين ممثلي العاملين، كما خضع مشروع القرار لبحث عميق من قبل المجلس الإشرافي. وفي النهاية، قام كل من ممثلي المساهمين وممثلي العاملين بمجلس الإدارة بتأييد الاقتراح. ومن أجل الحصول على هذا التأييد، كان على الإدارة إقناع ممثلي العاملين بأن شراء شركة سكودا ينطوى على فائدة كبرى لشركة فولكس فاجن فى المدى البعيد. وبهذا الصدد، كان على ممثلى العاملين، حتى يتمكنوا من الموافقة على قرارات الادارة التنفيذية، الوثوق في صدق والأهداف طويلة الأجل للإدارة. ونورد هنا تعليقا لمصرفي ألماني عمل في العديد من المجالس الإشرافية، وهو تعليق يتناسب بصفة خاصة مع مثل هذا الموقف: " لقد تقرير المصير المشترك بصورة ناجحة، حيث أن كلا من الإدارة، والعاملين، وممثليهم قد تعلموا على مر العقود أن يتعاونوا وأن يحسموا خلافاتهم بأسلوب يتسم بالنضج."

ولا يزال الخط الذي يفصل بين مسئوليات الإدارة التنفيذية ومسئوليات المجلس الإشرافي محدداً بوضوح: ومسئولية الادارة التنفيذية هي صياغة واقتراح استراتيجية الشركة، أما مسئولية المجلس الإشرافى فهي التصديق عليها. ولا يوجد في الولايات المتحدة مثل هذا المفهوم الذي يحدد بوضوح كيفية وتوقيت حتمية تدخل مجلس الإدارة في القرارات الاستراتيجية. وتقوم جميع مجالس الإدارة الأمريكية – مثلها مثل نظيراتها فى ألمانيا – بالتصديق على عمليات التملك، أو بيع الأصول، كما تعمل بفعالية في خلال أوقات الأزمات[11]. ومن ناحية أخرى، توجد اختلافات جوهرية من حيث مدى تدخل مجالس الإدارة في العملية الاستراتيجية الروتينية.

وبالنسبة لمعظم مجالس الإدارة، يصل تدخل أعضاء المجلس الإدارة عادةً إلى حد طرح أسئلة "ثاقبة" حول المبادرات الاستراتيجية التي تقترحها الإدارة التنفيذية. واذا لم تلق مثل تلك الأسئلة إجابات مُرضية، فانه يُتوقع من الإدارة التنفيذية الإستجابة من خلال تعديل المقترح. ولايكون تقييم المقترح أمرا صريحا، كما أنه لايكون من المطلوب التصديق عليه بشكل رسمي. ومن ناحية أخرى، قام كثير من مجالس الإدارة في خلال العقد الماضي بالسعى لايجاد وسائل لإشراك أعضاء المجالس الإدارة بصور أكثر فاعلية. وفى هذا الشأن، تبني عديد من مجالس الإدارة تطبيق أسلوب الانعقاد السنوى لـ"اجتماعات استراتيجية فى أماكن بعيدة عن موقع العمل" تستغرق يوماً أو يومين. وتتفاوت وقائع تلك الاجتماعات تفاوتا كبيرا فيما بين الشركات. ففي بعض الشركات، ومن بينها شركة جنرال ميلز على سبيل المثال، يقوم المديرون بإعلام أعضاء مجلس الإدارة بالاستراتيجية التي يعتزمون تطبيقها، سواء من خلال كتيبات يقومون بتوزيعها مسبقا، أو من خلال عرض يقدمونه بالاجتماع. ويقوم أعضاء مجلس الإدارة بالتعبير عن إنطباعاتهم ومخاوفهم أثناء الاجتماع، أو بعده، من خلال مناقشات خاصة مع المسئول التنفيذي الرئيسى. وفي شركات أخرى، في شركة AT&T على سبيل المثال، يخصص الاجتماع لاجراء مناقشات مفتوحة بين أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين، بهدف الوصول الى مفاهيم مشتركة حول التطورات التى يمر بها النشاط. وعلى الجانب الآخر، لايحدث سوى فى عدد قليل من الشركات أن يكون تحرك الخط التصورى من الكبر بحيث يتيح لمجلس الإدارة اعطاء الموافقة الصريحة على التوجهات الاستراتيجية التي تقوم الإدارة باقتراحها، وكذا القيام بمراجعة آداء الشركة سنوياً.

أمثلة

يوجد مثالان يوضحان مدى تدخل أعضاء مجلس الإدارة في صياغة وتقييم استراتيجيات الشركة. المثال الأول لشركة جنرال ميلز، حيث يلعب مجلس الإدارة دوراً تقليدياً. والشركة هى شركة أمريكية كبيرة وناجحة فى مجال إنتاج السلع الاستهلاكية، ومن بينها حبوب الإفطار(١٢). وخلال الفترة التي إمتدت من الخمسينيات وحتى الثمانينات، دخلت الشركة وخرجت في، ومن عديد نواحى النشاط، تراوحت بين أنشطة المطاعم وانتاج لعب الأطفال والملابس. وكان الآداء المالى للشركة مرتفعا على الدوام. أما النشاط الرئيسي –وهو انتاج حبوب الإفطار– فقد كانت ممارسته تتم فى الولايات المتحدة فقط، وذلك لأن الشركة لم تسع بجدية الى التوسع عالمياً في مجال هذا النشاط. الا أن ليو لير Lew Lehr، أحد أعضاء مجلس إدارة الشركة (وهو مسئول تنفيذي سابق لشركة Minnesota للتعدين والتصنيع) رأى أن الشركة تضيع فرصة الوجود بالأسواق الخارجية، خاصة أن شركة كيلوجز Kellogs, المنافس الرئيسى لشركة جنرال ميلز، كان لها لها وجود قوى في أوروباً.

وقد كان النهج الوحيد الذى اختاره لير هو الحفاظ على وجود الخيار العالمي حياً في أذهان إدارة الشركة، وذلك من خلال إثارة الموضوع بصورة ملحة في أثناء اجتماعات مجلس الإدارة. وواظب على ذلك النهج لسنوات عدة، وكان ينضم إليه أحيانا عدد من أعضاء مجلس الإدارة. وعلى الرغم من ذلك، فقد كان كل ما قام به أعضاء مجلس الإدارة هو إثارة بعض التساؤلات، سواء فى الاجتماع السنوي لمراجعة الاستراتيجية أو فى الاجتماعات الدورية. الا أن الالحاح أثمر في النهاية، حيث قررت الإدارة إنشاء شركة مشتركة بأوروبا لإنتاج وتسويق العلامة التجارية الخاصة بحبوب شركة جنرال ميلز. وهكذا يرى Bruce Atwater رئيس مجلس إدارة والمسئول التنفيذي الرئيسى بالشركة التأثير الذي يحدثه مجلس الإدارة، فهو يقول: "ماذا كان دور مجلس الإدارة في كل ذلك؟ هل قام مجلس الإدارة بوضع السياسة وتوجيه الإدارة لتنفيذ السياسة؟ لا. هل توافر لدى المجلس الادراك بأننا ينبغى أن نكون أكثر عالمية؟ نعم. هل كان من الممكن أن نقوم بأي شيء مختلف فى غياب مجلس الإدارة؟ أعتقد أننا لم نكن لنصل حتى إلى بداية الطريق دون مجلس الإدارة."

وتبرز على الطرف الآخر من النطاق خبرة شركة ليوكنز انك .Lukens Inc، وهي شركة بالولايات المتحدة متخصصة في إنتاج الصلب، والتي شهدت بدءا من عام ١٩٩٢ سنوات عديدة من الأداء الضعيف بدرجة ما نتيجة لاتباعها استراتيجية تنويع حادة(١٣). وعندما اقتنع مجلس الإدارة أن الإدارة القائمة لا يمكنها الانتقال إلى المرحلة التالية، قام باستبدال المسئول التنفيذي الرئيسى بواحد من الزملاء غير التنفيذيين. وقد اتفق ويليام فان سانت William Van Sant، المسئول التنفيذي الرئيسى الجديد مع مجلس الإدارة على أن استراتيجية التنويع لم تكن ذات جدوى، وبالتالي قرروا اقتصار نشاط الشركة على مجال تخصصها، وهو انتاج الصلب. وكخطوة رئيسية في هذا الاتجاه، قام المسئول التنفيذي الرئيسى مع فريقه الإداري بتقديم اقتراح مؤداه تملك شركة ليوكنز لشركة صلب واشنطن Washington Steel، وهي شركة تقوم بتصنيع الصلب غير القابل للصدأ. وقد كان مطلعا تماماً على أوضاع شركة واشنطن لأنها كانت احدى الشركات التابعة لشركته السابقة. ولكنه، من ناحية أخرى، كان قلقاً من احتمال مساندة مجلس الإدارة والمديرين لفكرة التملك اعتمادا على توصيته فقط، دون فحص جدي وناقد للفكرة. وقد شعر أن مثل هذا الإذعان قد يؤدي إلى عدم وجود التزام حقيقي تجاه الفكرة، وقد يجعل نجاح الفكرة أكثر تعسراً. وعملاً باقتراح أحد أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين بشركة ليوكنز، قام فان سانت

بتشكيل لجنة مجلس إدارة لفحص الملكية بأسلوب ناقد. وقد كانت مهمة اللجنة المكونة من خمسة من الأعضاء الخارجيين بمجلس إدارة شركة ليوكنز هي مناقشة الجهاز الإداري بشأن عملية التملك المرتقبة، وذلك في اجتماع مراجعة خصص لهذا الغرض. وقبل الاجتماع، أرسلت حزمة من الأوراق التى تضم المعلومات بلغ سمكها ١٥ سم إلى أعضاء اللجنة، وقضي كل منهم ساعات عدة لمراجعتها. وقد استغرقت الإدارة في " مقابلة المراجعة" سبع ساعات تقريباً (وهى مدة أطول كثيراً عن المدة التي تستغرق في المراجعة العادية لعمليات التملك)، وكان الجزء الأكثر أهمية فى عملية المراجعة هو ذلك المتعلق بهيكلها.

وقد قامت اللجنة بوضع جدول الأعمال، وكان بمقدور أعضاء اللجنة استكشاف كافة البنود بأية درجة من التفصيل يودونها. ولم يقم المديرون التنفيذيون بإعداد أية عروض للتقديم – فقد كان على اللجنة طرح أسئلة لبحث وضع شركة واشنطن بالتفصيل. وفي نهاية الساعات السبع، أصبح لدى أعضاء اللجنة المام شامل بكافة القضايا التي تتعلق بعملية التملك، كما كانوا على ثقة كافية بدرجة التى تكفى لحث مجلس الإدارة بالكامل على التصديق عليها، وقد قام مجلس الإدارة بالتصديق (ساد لدى مجلس الادارة شعور مؤيد للإقتراح، الى حد أنه قام بالموافقة على منحه تمويلا إضافيا).

العوامل المحددة لأدوار أعضاء مجلس الإدارة

يشتمل المثالان السابقان على حصر للنطاق الواسع لتدخل مجالس الإدارة بالولايات المتحدة في صياغة الاستراتيجية وتقييمها. وكما ذكرمن قبل، يوجد اختلاف سائد فى الآراء حول نقطتى بدء وانتهاء دور مجلس الإدارة في الأمور الاستراتيجية. فالخط الفاصل بين عضو مجلس الإدارة الذي يقدم أفكاراً خاصة باستراتيجية الشركة والآخر الذي يحاول إدارة الشركة هو خط رفيع جداً. ومن ناحية أخرى، فإنه عادةً ما يتم التعبير عن اختلافات الرأي بشأن وضع الخط بأحكام تشوبها العاطفة: سواء كانت من قبل: "من المفضل تدخل مجلس الإدارة على نحو أكبر"، أو: "أن من الخطأ البالغ تدخل مجلس الإدارة على نحو أكبر"، أو كانت من قبل: "لقد تجاوز أعضاء مجلس الإدارة الخط" أو "تحاول الإدارة حماية مكانها". وتنبع تلك الاحكام العاطفية من غياب المعايير الرشيدة لاتخاذ القرار بشأن موضع رسم الخط: اذ عن ذلك، يبدو أن المعارضين يبحثون عن وضع الخط "اللائق من الناحية الأخلاقية". فنادرا ماتكون هناك أية محاولات موضوعية لتقييم وضع الشركة، وطرح أية أسئلة محددة من نوعية: أخذا فى الاعتبار لوضع الشركة، كيف يجب أن يتفاعل كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشركتنا؟ ما هو مقدار المعلومات التي يملكها أعضاء مجلس إدارة شركتنا، وما هو الوقت الذي يمكنهم تخصيصه للشركة؟ إذا كان كل من الحذر والواقعية هما المعيارين، فأين سوف نقوم برسم خطنا؟ ومن ناحية أخرى، يقترح المثالان بعض المعايير للإجابة عن تلك الأسئلة.

ويبدو جليا وجود العديد من الاختلافات فيما بين حالتى شركتي جنرال ميلز General Mills وليوكنز Lukens:

أولاً، تمتلك شركة جنرال ميلز تاريخاً طويلاً من الأداء المالي القوي. وحتى إذا لم تكن الإدارة التنفيذية قد نجحت بعد في مخاطرة الاستثمار الكبرى بالخارج، فانه لم يكن يوجد لدى أعضاء مجلس الإدارة أي مبرر لشعورهم بقلق حقيقى تجاه أداء الشركة. وعلى العكس من ذلك، كان أداء شركة ليوكنز أداءً ضعيفاً لسنوات عدة، وكان لدى أعضاء مجلس إدارتها شكوك كبيرة تجاه استراتيجية التنويع التي بدأها المسئول التنفيذي الرئيسى السابق. وعلاوة على ذلك، كان المسئول التنفيذى الرئيسى لشركة جنرال ميلز ناجحا وله خبرة طويلة بالشركة، كما كان يتمتع

بثقة مجلس الإدارة الذي قام بتوطيد علاقات العمل معه. وعلى الرغم من أن مجلس الإدارة قام باختيار فان سانت – والذي كان يشغل منصب عضو غير تنفيذي بالمجلس – كمسئول تنفيذي رئيسى لشركة ليوكنز، فقد كان عليه أيضاً أن يثبت قدراته كمسئول تنفيذي رئيسى. وقد قام مجلس الإدارة باعطائه تفويضا ضمنيا لتنفيذ الاستراتيجية التي كان قد طرحها.

وهكذا، يبدو أن هناك على الأقل عاملين يجب أخذهما في الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن تحديد مكان رسم الخط: وهما أداء الشركة في الماضي وعلاقة مجلس الإدارة بالمسئول التنفيذي الرئيسى للشركة. فإذا ما وجد أعضاء مجلس الإدارة أداء الشركة مرضيا، فانهم لن يكونوا بحاجة إلى الاهتمام بالتدخل فى صياغة استراتيجية الشركة. ومن ناحية أخرى، فاذا كانت لديهم مخاوف مبررة بالنسبة لأداء الشركة، عندئذ يتوافر لديهم المبرر لزيادة درجة تدخلهم، حتى لو كان فقط لمجابهة الشعور بالقلق. ولايقصد بهذا الإيحاء بأن مجالس إدارة الشركات الناجحة يمكنها تحمل "النوم على عجلة القيادة". وانما تنحو مجالس الإدارة، التي تتمتع بوجود مسئولين تنفيذيين مستقرين وفعالين، نحو منح الإدارة التنفيذية سلطة أكثر حرية لصياغة الاستراتيجية. وحتى عندما يتحقق ذلك، فانه ينبغى أن تتوافر لدى أعضاء مجلس الإدارة رؤية واضحة ومشتركة حول ماهية الاستراتيجية، كما يجب أن يقوموا على نحو عملي بمراجعة تنفيذها وتقييمها بصفة دورية. وعندما يكون المسئول التنفيذي الرئيسى جديداً على الشركة ولم يتم اختباره بعد، كما كان فان سانت من قبل، فقد يجد كل من المسئول التنفيذي الرئيسى وأعضاء مجلس الإدارة أنه من المفضل زيادة تدخل مجلس الإدارة في القضايا الاستراتيجية. وعندئذ تكون الفوائد متبادلة: اذ يحصل المسئول التنفيذي على رد الفعل والمشورة التي قد يحتاجها، كما تتوافر لدى أعضاء مجلس الإدارة فرصة فهم تفكيره أو تفكيرها والتأثير عليه.

وفي واقع الأمر، أنه عند التفكير فى مسلسل اعفاء كبار المسئولين التنفيذيين من مناصبهم بالشركات الكبرى المتداولة أسهمها فى البورصات بالولايات المتحدة خلال عامي ١٩٩٢ و١٩٩٣، تثور الدهشة من مقدار الجهد الذي كان يمكن توفيره لو أن مجالس الإدارة كانت أكثر فعالية في تقييمها لاستراتيجيات الشركات. ويصدق الأمر نفسه على أوضاع ومشكلات شركة Metallgesellschaft بألمانيا عام ١٩٩٤. وبينما تتمثل المسئولية الرئيسية لمجالس الإدارة بكل من الولايات المتحدة وألمانيا، فى اعفاء الإدارة التنفيذية ضعيفة الأداء من الخدمة، فان مثل تلك الخطوة تعد بمثابة اجراء يائس إلى حد ما، وقد تعكس فشل مجلس الإدارة في التدخل المبكر في استراتيجية الشركة بقدر ما تعكس عدم كفاءة الإدارة التنفيذية.

ويعتبر العامل الواضح الذي يؤثر في تدخل أعضاء مجلس الإدارة في صناعة القرار الاستراتيجي هو عامل الوقت. وعلى كل من جانبى الأطلنطي، يستغرق نشاط العضوية غير التنفيذية بمجلس الإدارة نحو نصف وقت العضو. وأعضاء مجالس الإدارة بالولايات المتحدة ونظراؤهم بالمجالس الإشرافية الألمانية مشغولون للغاية، وهناك حد لما يستطيعون تخصيصه من وقت للشركة. وعلاوة على ذلك، فالوقت الذي يستطيعون تقديمه حقاً للشركة، يؤثر في الطريقة التي يستوعبون بها ويحللون المعلومات المطلوبة، والتي تحدد تبعا لذلك اسهامهم فى استراتيجية الشركة. ويحتاج أعضاء مجلس الإدارة – عند تخصيص أوقاتهم المحدودة وخبراتهم – إلى توخى الحرص عند تدخلهم في صنع القرار الاستراتيجي. اذ لافائدة ترجى من أى تدخل لايعدو أن يكون اسميا فحسب، كما أنه لن يترتب سوى الضرر اذا ما تم الالتزام بأمور تتطلب مستويات من الوقت والمعرفة تفوق ما يتوافر لديهم.

اختيار كبار التنفيذيين وتنمية قدراتهم

يتمثل السبيل الهام الآخر الذى يتسنى من خلاله قيام مجالس الإدارة فى الولايات المتحدة وألمانيا بالتأثير على الاتجاه طويل المدى للشركات فى سياسات واساليب اختيار وتنمية قدرات الإدارة العليا بالشركات. وواقع الأمر، أن من يقود الشركة هو الذى يمتلك التأثير الأكثر قوة على مسارها في المستقبل. وتضطلع مجالس الادارة فى الدولتين بمسئولية اختيار الادارة العليا.

وكما ذكر من قبل، فقد تضمن القانون ايضاحا لدور المجلس الإشرافي الألماني في هذا الشأن، فهو يمنح المجلس الإشرافي سلطة انهاء عقود المديرين. وإذا ماوجد أعضاء المجلس الاشرافي أن أداء الادارة التنفيذي غير مرض، فانهم يلجأون الى انهاء عقود المديرين وإحلال آخرين بدلاً عنهم، وكما حدث في شركة Metallgesellchaft، على سبيل المثال. ولكن بينما لايتم إنهاء العقود (وهو أمر نادر الحدوث) الا اذا وجد سبب لذلك، فان مسئولية مجلس الإدارة تخول رئيسه سلطة التدخل غير الرسمي في شئون الإدارة التنفيذية، عندما يرى الرئيس أو الاعضاء أن ثمة مايدعو الى القلق بشأن آداء الشركة.

وفى هذا الصدد، يؤكد أعضاء مجالس الادارة الخارجيين بالولايات المتحدة أن اختيار الإدارة العليا – وبخاصة المسئول التنفيذي الرئيسى – وتقييمها وتقرير مكافآتها، تأتى فى مقدمة مهامهم. ويرد بالقسم التالى ايضاح للعملية المستخدمة في الاضطلاع بتلك المهمة. ولكننا نود التأكيد هنا على التأثير الذي يمكن لعملية اختيار الإدارة العليا أن تحدثه بالنسبة لآداء الشركة من خلال اختيار إدارة الشركة. وتعد تغييرات المسئولين التنفيذيين الرئيسيين في كثير من الشركات الكبرى بالولايات المتحدة بمثابة دلالة جيدة على هذا الأثر. ومن أمثلة هذه الشركات: أمريكان اكسبريس، وايستمان كوداك، وجنرال موتورز، وآى.بى.ام.

وإذ ما نظرنا إلى شركة ايستمان كوداك كمثال، يتبين مايلى: عندما قرر مجلس الإدارة استبدال المسئول التنفيذي الرئيسى للشركة في عام ١٩٩٣، توقع كثير من المحللين الماليين والصحفيين التجاريين أن يختار أعضاء مجلس الإدارة مسئولا تنفيذيا رئيسيا يقوم بالتركيز على إعادة هيكلة عمليات التشغيل من أجل خفض التكاليف، وفصل موظفي الشركة. فقد اعتقد كثيرون أن تضخم العمالة والتكاليف الزائدة هي مصدر مشكلات الشركة، وأن كلا من تقليص حجم الشركة وإعادة هيكلة التشغيل سيأتى بنتائج سريعة وشاملة. ولكن، بدلاً من ذلك، قام مجلس إدارة شركة ايستمان كوداك باختيار جورج فيشر George Fisher، وهو مسئول تنفيذي سابق لشركة موتورولا Motorola، كان معروفاً لدى الجميع برؤيته الثاقبة في مجال التكنولوجيا أكثر من كونه متخصصا فى عمليات اعادة الهيكلة. ويشير هذا الاختيار إلى الاعتقاد الراسخ لدى مجلس الإدارة بأن المشكلات التي كانت تواجه شركة ايستمان كوداك كانت مشكلات ذات طبيعة استراتيجية، وأن الاتجاه المستقبلي للشركة يجب أن يقوم على أساس الأخذ بتكنولوجيا حديثة، بالإضافة إلى النشاط التقليدى فى مجال صناعة الأفلام وطباعتها.

كما توجد طريقة أخرى على نفس القدر من الأهمية، وان كانت تتم عند المستوى الأدنى، وبمقتضاها تقوم مجالس الإدارة الأمريكية بالمشاركة في اختيار وتنمية قدرات الإدارة العليا، وذلك من خلال تقييم دوري لامكانات ومواهب مجموعة الإدارة العليا فى الشركة. وعلى الرغم من أن اختيار فريق الادارة العليا فى معظم الشركات بالولايات المتحدة هو من إختصاص المسئول التنفيذي الرئيسى، فان أعضاء مجالس الادارة يهتمون باختيار عدد من الأفراد ممن

تتوافر لديهم القدرات للاحلال محل المسئول التنفيذى الرئيسى، عندما تقتضى الضرورة ذلك. ومن الاجراءات المعتادة في الشركات فى الولايات المتحدة قيام مجالس الإدارة سنوياً بمراجعة آداء المديرين الذين يتبعون المسئول التنفيذى الرئيسى، بالاضافة الى مناقشته فى تقييم امكاناتهم.

البيئة الانتقالية

عادةً ما تكون الأولوية فى نشاط أية شركة تمت خصخصتها حديثاً داخل بيئة انتقالية موجهة نحو إعادة هيكلة نواحى نشاط الشركة لمجاراة الأوضاع في بيئة السوق الناشئة. وفي معظم الحالات، تبدأ العملية بإعادة هيكلة عمليات الشركة، بالتركيز على تنشيطها وسد فجوة الأداء التي تفصلها عن المنافسين. وتتضمن تلك العملية عادة ادخال تغييرات على حجم قوة العمل وتكوينها، والتخلص من نواحى النشاط التي لاعلاقة بالعمل، كما تتضمن إعادة تنظيم عمليات الشركة. وتهدف المجموعة الأخيرة من التغييرات إلى تطوير عملية صنع القرار، والرقابة على الهياكل القائمة، وتحقيق التوازن المطلوب فيما بين نواحى النشاط الوظيفية الرئيسية (التسويق، والتمويل، والإنتاج). وتندرج تلك التغييرات – بطبيعتها – في نطاق مهام الإدارة التنفيذية، وهى نادراً ما تتطلب تدخل مجالس الإدارة بإستثناء (احتمال تدخلهم للتصديق على التغييرات الكبرى على مستوى العمالة).

علاوة على ذلك، تحتاج الشركات التي تمت خصخصتها حديثاً إلى إعادة هيكلة نطاق نواحى نشاطها لسد فجوة الفرص. وتتضمن إعادة الهيكلة هذه، تغييرات في مجال نواحى نشاط الشركة من خلال التنويع اتجاها نحو المجالات وثيقة الصلة بالنشاط الأساسى، وابتعادا عما عدا ذلك، بالإضافة إلى اجراء التغييرات في معدل نشاط الشركة في إطار كل عمل من أعمالها من خلال التقليص أو البيع. وتتطلب تلك التغييرات اهتماماً خاصاً من قبل أعضاء مجلس الإدارة، حيث يقومون فى غمار ذلك بالموازنة بين مصالح المساهمين والادارة التنفيذية. فالتباين بين مصالح الإدارة التنفيذية ومصالح المساهمين يعد تبايناً قويا، وبخاصة في الأسواق الاحتكارية، أو شبه الاحتكارية، أوفي الحالات التى تتصف باتباع استراتيجيات "الحصاد" في الأسواق التى بلغت مرحلة النضوج، أو تلك التى تعانى التدهور. وفي ظل تلك الظروف، قد يوجد لدى المديرين حافز قوي للاستثمار في التوسع و/أو التنويع الذي قد يكون عائده أقل من مستويات العائد السائدة بالسوق، وعادة ما تكون قدرة أسواق المنتجات وأسواق رأس المال على فرض الانضباط فيما بين المديرين ضعيفة نسبياً.

وعلاوة على هذا، فإنه على الرغم من أن اعادة هيكلة الشركات في اقتصادات المرحلة الانتقالية غالبا ماتكون مقيدة بضغوط معينة وملحة خلال الفترة الانتقالية، فان هدفها الرئيسي ينبغى أن يتمثل فى إعداد الشركة لمواكبة ظروف البيئة التنافسية، وذلك من خلال تركيز مواردها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وواقع الأمر، أن أية توجهات جديدة من هذا النوع تتطلب اتخاذ قرارات يكون من شأنها زيادة فعالية استخدام الموارد ترقبا للنمو، وتنمية نواحى نشاط جديدة، وتوفير فرص تسويقية جديدة. ومثل هذه القرارات هى قرارات استراتيجية فى المقام الأول، ويكون تدخل مجلس الإدارة بشأنها مطلوباً للتأكد من تعبيرها عن الغرض والأهداف العريضة للشركة. ويعتبر هذا التدخل هاماً بصفة خاصة في البيئة الانتقالية، حيث يواجه عديد من الشركات مشكلات بسبب محدودية الموارد، وغياب التحديد الواضح لقدرات الشركة وامكاناتها، والقيم الإدارية السائدة بها.

وبقدر أهمية دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، تكون أهمية وجوب عدم تجاوز الخط الذي يفصل بين حوكمة الشركات والإدارة عند صياغة الاختيارات الاستراتيجية في البيئة الانتقالية. فالمسئولية الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين هي ضمان سلامة صياغة العمليات وتنفيذها. وعلى الرغم من أن مجلس الإدارة يعد مسئولاً بصفة أساسية عن الاختيارات الاستراتيجية، فان أعضاءه غير التنفيذيين لا يكون بوسعهم، ولا يجب أن يبدءوا العمل في الاستراتيجية. كما ينبغى ألا ينصب تركيزهم على احلال أحكامهم محل أحكام الإدارة العليا، بل يكفيهم التأكد من أن الاستراتيجيات المقترحة قد تم إعدادها بأسلوب مناسب ويمكن تفسيرها بحيث تكون ثابتة وأفضل من البدائل الأخرى. تماماً كما هو الحال في النظام المتطور لحوكمة الشركات، ويمكنهم تحقيق ذلك من خلال استجواب الفكر والقصد الإداري دون إضعاف الامتيازات الإدارية.

وقد اقترح كينيث أندروز Kenneth Andrews عددا من المعايير لتقييم استراتيجيات الشركات[١٤] وعلى الرغم من أن تلك الاقتراحات قد قُدمت في سياق مختلف، فهى تبدو مفيدة الى حد كبير لأعضاء مجالس الإدارة غير التنفيذيين في البيئة الانتقالية، ويرد فيما يلى تلخيص لها. وربما يكون السؤال بالغ الأهمية بهذا الشأن هو: هل توجد استراتيجية؟ يتطلب الرد بالايجاب تعريفا للنمط المحدد لا لأهداف الشركة فحسب، وانما لقراراتها الفعلية أيضا. وتوجد مجموعة بالغة التنوع من الأهداف الجذابة والمرغوب فيها، لكن حتى أكثر الاختيارات إغراءً وسرعة تؤدي بالقطع إلى عمليات متابعة متقطعة وغير فعالة. وفي البيئة الانتقالية، حيث تتسم موارد الشركات بالندرة، وحيث تكون هناك حاجة إلى إضفاء قوة عليها، تتسم عمليات المتابعة تلك بالخطورة بقدر ما تتسم بالإغراء. ويعد الاهتمام الذى وجه الى مجموعة كبيرة من البدائل الاستراتيجية المتاحة للشركة مؤشرا جيدا – مثل غيره – لسلامة الاستراتيجيات التي يتم اختيارها. وعادةً ما تعمل الصياغة المبهمة ("هدفنا هو نمو مربح في أية سوق نعمل بها") على تغطية العجز في تحليل الفرص والإمكانات.

والتأكيد على وجود الاستراتيجية يفترض جدلاً السؤال التالي، هل تعتبر الاستراتيجية المُختارة متفردة بدرجة ما ؟ إن السمة المميزة ذات الأهمية لأية استراتيجية ناجحة هي التفرد، والقدرة على المفاجأة من خلال الاستثمار فيما هو غير متوقع. ويجب أن تقوم الاستراتيجية، على نحو واضح، بالتمييز فيما بين منافسيها سواء من خلال الطريقة التي يتم بها تصور المنتجات، أو تصميمها، أو تصنيعها، أو تسويقها، أو توزيعها، أو خدمتها. وفي موضع تلك السلسلة الطويلة من الخطوات المتعاقبة بدءاً من بداية تصور المنتج وحتى خدمة ما بعد البيع للمستهلكين – سلسلة القيمة – يجب أن تقوم الشركة بترسيخ السبب الفريد لوجودها التنافسي. وقد تؤدى الاستراتيجيات المبنية على تقليد المنافسين الأقوياء الى تحسين أداء الشركة، لكنها نادراً ما تسفر عن وجود ميزة تنافسية مستدامة (بل انها تؤدى عملياً الى منح المنافسين ميزة اضافية من، بإظهار مواطن قوة المنافسين يمنحوهم ميزة إضافية). ويتضمن البحث عن التفرد إيجاد فرص في المجالات التي يعتقد المنافسون عدم وجود فرص بأى منها. هل تحقق الاستراتيجية استثمارا لفرص السوق بالكامل؟ يفيد هذا السؤال فى مقاومة النزعة إلى السعى للفرصة التي يكون الآخرون جميعا قد قاموا بالسعى وراءها، ثم ربط الاستراتيجية بتلك الفرصة.

ويعتمد المجال الذي تبحث فيه شركة ما عن فرص للنشاط على ما تقوم بتقديمه، وما يمكنها تقديمه، وما ترغب في تقديمه. كما تمارس قيم الشركة وثقافتها وأفكارها وطموحات صانعي القرار الرئيسيين تأثيرا هائلا على اختيارات الشركة الاستراتيجية. وفي الواقع، فإن كثيراً من قصص النجاح بالشركات قد بدأ بطموح لم يكن يتناسب مع الموارد والإمكانات

المتـاحة. وعلى الرغم من ذلك، لم يبدأ أي من تلك القصص بعمل غير متناسب مع الإمكانات. علاوة على هذا، يتعين على أعضاء مجالس الإدارة أن يقوموا بطرح سؤال مؤداه: هل تتناسب الاستراتيجية مع مجال تخصص الشركة ومواردها؟ ان أي تقييم واف لاستراتيجية الشركة لابد ان يشير الى مواطن القوة ومواطن الضعف بها، وبصفة خاصة مايتصل منها بالفرص والمخاطر المحددة. فوجود الفرصة دون توافر التخصص المقابل لها لاقيمة له، ولذلك يجب أن يتبع تحديد الفرص تحليلا للامكانات المطلوبة لاغتنام الفرص. ولا يعني تحقيق الأرباح في سوق أو صناعة معينة أن الشركة يمكنها الربح في تلك السوق دون توافر التخصص المقابل لها. كما أن توافر الإمكانات لتصنيع منتج بسعر زهيد لا يعني وجوب تصنيعه: فالمنتج الزهيد في سعره والذي لا يقوم أي شخص بشرائه، يعتبر منتجاً مكلفاً كالمنتج الغالي في سعره تماماً. ومن الشائع قيام المديرين بالمغالاة في تقدير مواطن قوة شركاتهم، أخذين في الاعتبار تلك الفرص التي يسعون لاغتنامها، وبالتقليل من شأن مواطن ضعف شركاتهم. ويرجع تعديل تلك الاتجاهات إلى مجلس الإدارة.

وتقود مشكلة إمكانات الشركة إلى السؤال التالى: هل يعتبر مستوى المخاطرة الذي تم اختياره ذا جدوى من الناحية الاقتصادية؟ ان الاختيارات الاستراتيجية بطبيعتها تتضمن قدراً وافياً من الموارد والمخاطر الكبيرة بشأن احتمالات تحقق عوائد في المستقبل البعيد. ولا يمكن – بأية حال – معرفة المخاطر التى ينطوى عليها البديل المختار، الا أن مستوى المخاطرة المقدر ينبغى أن يتناسب مع موارد الشركة وامكانات مديريها والعاملين بها. ومن ثم، يكون الجزء الآخر من السؤال الخاص بالمخاطرة – وهو سؤال متكرر بشكل ملحوظ – هو مايلى: هل تمثل الاستراتيجية حافزاً للمؤسسة؟ والواقع هو، ان أية شركة لم تحقق نجاحا بالاستراتيجيات التي تعتبر متعارضة مع مصالح الادارة الوسطى والعاملين بها. فالالتزام هو مفتاح التنفيذ الناجح للاختيارات الاستراتيجية، ويجب أن تقوم اختيارات الشركة على الأخذ فى الاعتبار لعوامل الجذب المقترنة بالاستراتيجيات المختلفة من وجهة نظر العاملين بالشركة.

وأخيراً، يكون السؤال الهام هو: هل تعبر بعض المؤشرات المبكرة عن فعالية الاستراتيجية؟ ان الاستراتيجية تعد مقترحا طويل الأجل، ويجب أن تجرى متابعتها وتقييمها بصفة مستمرة. ولا يعنى الفشل في الحصول على النتائج المتوقعة خلال فترة معينة لا يعني وجود خطأ في التقدير للاستراتيجية، فقد يكون ذلك الفشل نتيجة لاضطرابات بيئية قصيرة الأجل أو نتيجة لظهور خطر متوقع تماماً. ومن الجانب الآخر، قد يكون انعكاساً لموطن من مواطن الضعف الذي لم يتم الالتفات إليه. ويتوقف ذلك على تفسير النتائج قصيرة الأجل، فقد تكون هناك حاجة لإعادة بحث الافتراضات التى تقوم عليها الاستراتيجية الحالية.

تؤكد تلك الأسئلة أنه بغض النظر عن مدى جاذبية الفرص، فإن تخصيص الموارد اعتمادا على العوائد المحتملة وحدها لا يعدو كونه مخاطرة. كما أن الاستراتيجية ليست تقييماً خاليا من القيمة واختيار للفرص الاقتصادية: فهي عملية دمج لقيم الشركة وأغراضها وإمكاناتها. ولذلك يجب أن يتم بحث اختيار استراتيجية الشركة بالمقارنة بتوقعات المساهمين بها. ويتضح هذا المكون من مكونات اختيارات الشركة بصفة خاصة في اقتصاديات المرحلة الانتقالية. وليست المشكلة هى: هل يجب – من عدمه – أن توجه الشركة اهتماما نحو التزاماتها الاجتماعية، فالمشكلة هي – فى حقيقتها – تعريف ماهية تلك الالتزامات. ولايعني ذلك أنه لا ينبغى النظر الى المشكلة فقط من المنظور القانوني للمسئوليات المفوض بها حاليا. اذ يمكن، بل قد يتعين، رؤيتها من منظور النشاط: ففى البيئة الانتقالية، قد ينطوى الاعتراف بمصالح فئات أخرى – عدا

المساهمين – على وجود تعارض بين متطلبات الحرية والمرونة بشأن اختيارات الشركة وبين الحث على وجود اللوائح المستقبلية التى قد لاتسمح بتلك الحرية.

المؤلفان

جى لورش Jay W. Lorsch : هو استاذ Louis E. Kirstein فى العلاقات الانسانية ورئيس مجلس ادارة التعليم التنفيذى بـ (Harvard Business School , Cambridge, MA) وقد قام بالكتابة فى موضوعات تتعلق بعمل مجالس ادارة الشركات وتظهر اعماله بشكل منتظم فى Harvard Business Review, Directors & Boards and Chief Executives قام Mr. Larsch بتأليف والاشتراك فى تأليف ١٥ كتاب وأخر هذه الكتب : "Pawns or Potentates" : The Reality of America's Corporate Board" ويعتبر هذا الكتاب من اهم الدراسات الشاملة التى اجريت حول مجالس إدرة الشركات الأمريكية.

جيمس سيلر James Sailer: هو مؤلف لأكثر من ٢٥ حالة دراسية بجامعة هارفارد لإدارة الأعمال Harvard Business School ، وشارك في عديد من الكتب عن حوكمة الشركات، والادارة العامة، واستراتيجية المنافسة. وهو حاليا رئيس شركة Warburg, Pincus-backed venture في بريفيستا. Privista كذلك عمل مستشارا في Accenture، وأيضا قضى وقتا في .
White House National Economic Coucil and the U.S. Department of Justice.

ملاحظات

١- يرجع مفهوم استراتيجية الشركة إلى Kenneth R. Andrews وتعتمد معظم الجوانب الخاصة بهذا المفهوم – والواردة فى هذه المقالة – على مؤلفه، كما تم عرضه فى المرجع التالى:
Kenneth R. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, Homewood, ILL: Dow Jones-Irwin, 1998

٢- Kenneth R. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, Homewood, ILL: Dow Jones-Irwin1980:13.

٣- ملحوظة: تم عرض دستور حوكمة الشركات الجديد في ألمانيا للحكومة الألمانية في ٢٦ فبراير ٢٠٠٢، و تم نشره في German National Gazette في ٣٠ أغسطس ٢٠٠٢،(www.ebundesanzeiger.de)

٤- تنحصر المناقشة حول الشركات الألمانية فى الشركات Aktiengesellschaft (AG)، وهى المناظرة للشركات الأمريكية المدرجة بأسواق الأوراق المالية. وبموجب القانون الألمانى، تختلف الشركات AG عن الشركات Geaellschaft mir Beschraenkter Haftung.

٥- أظهرت دراسة خاصة بـ ٤٠ شركة من شركات ألمانيا الغربية فى عام ١٩٨٨ أن ٢٧ شركة منها كان لديها على الأقل مالك أو أكثر يملكون ١٠٪ أو أكثر من رأس مال الشركة. وعلى النقيض من ذلك، فلدى الشركات الأمريكية محفظة أوراق مالية موزعة على نحو واسع. وقد أظهر المسح الذى أجرى عام ١٩٨٨ أن ٨ شركات فقط من بين أكبر ٥٠ شركة أمريكية لديها مساهمون يحوزون أكثر من ١٠٪ من رأس المال. وكثيراً ما لا يكون لدى أكبر الشركات بأمريكا أى مساهمين يمتلكون حتى ١٪ من رأس المال المكتتب فيه.
Jay W. Lorsch & Elizabeth Maclver, in Capital Choices: Changing the Way America Invests in Industry Harvard Business School Press, 1994. For more recent data on corporate ownership in Germany, see Marek Hessel's chapter 5, this volume.

٦- يعتبر "استخدام الرقم القياسى" فى محفظة الأوراق المالية – والذى بموجبه تعكس حصة محفظة الأوراق المالية المستثمرة فى شركة ما نسبة القيمة الرأسمالية للشركة إلى القيمة الرأسمالية للسوق–أداة تنويع بالغة الأهمية يستخدمها العديد من أكبر مديرى الاستثمارات بالولايات المتحدة لتقليل مخاطر صناعة القرارات الخاصة بالاستثمار.

٧- فى عام ١٩٩٢، كان أكثر من ثلاثة أرباع أعضاء مجالس الإدارة بالولايات المتحدة من غير المسئولين التنفيذيين بالشركات التى يشغلون عضوية مجالس إدارتها.

٨- تكون تلك الجنة مسئولة عن مراجعة التقارير المالية للشركة من أجل ضمان سلامة الشركة من الناحية المالية، حيث يعكس المركز المالى وضعها على نحو دقيق، وايضاً لضمان أن يكون عرفها المحاسبى متماشياً مع المعايير المحاسبية القائمة.

٩- حالياً، تقوم لجنة الأوراق المالية والبورصة فى الولايات المتحدة الشركات بإلزام لإصدار تقارير تربط فيما بين مكافأة الإدارة العليا وأداء الشركة. ويضمن هذا النظام بصفة عملية وجود لجنة تعويضات فى جميع الشركات. وبما أن لجان التعويضات تتكون من أعضاء مجلس إدارة غير تنفيذيين، فهى تضمن أيضاً زيادة دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين بمجالس إدارة الشركات.

١٠- كما يجب أن يؤخذ فى الاعتبار أن عدداً قليلاً من لجان الترشيحات تقوم بترشيح أعضاء جدد دون استشارة المسئول التنفيذى الرئيسى مسبقاً، او بتجاهل رفضه. وتعتبر علاقات العمل الطيبة فيما بين المسئول التنفيذى الرئيسى وأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين أمراً ضرورياً لضمان وجود مجلس إدارة يعمل بسلاسة دون أية عقبات.

١١- عادة ما يكون تدخل مجالس الإدارة فى عمليات الإستحواذ والتخلى عن الإستثمار أمراً يتطلبه النظام الأساسى، على غرار موافقة مجلس الإدارة على المصروفات الرأسمالية (على الرغم من تباين حجم المصروفات التى تتطلب موافقة مجلس الإدارة فيما بين الشركات).

١٢- مجلس الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لشركة General Mills، دراسة حالة قامت بها جامعة هارفارد لإدارة الأعمال، 117-491-9 #

١٣- "Lukens Inc, : The Melters' Committee, "Harvard Business School Case Study, # 9-493-070

١٤- Kenneth R. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, Homewood, ILL: Dow Jones-Irwin1980:27-23.

الفصل السابع – ٧

عمليات مجالس الإدارة وأنماط سلوكها

بقلم: جاناثان شارخام

مقدمة

تتشابه تنظيم منشأت الأعمال فى دول وسط وشرق أوروربا مع مثيلاتها فى أى مكان آخر ليس فقط من حيث التنوع ولكن من حيث جوانب أخرى هامة. وفى هذا المقال يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية.

النوع الأول: هو الشركة التى يمكن ان يطلاق عليها اسم "اسلوب حياة "، والتى لا يطمح مديرها ومالكها فى تحقيق تقدم كبير، وإنما ينظر إلى شركته – والتى قد تكون عبارة عن نموذج ادارى فردى– كمصدر للدخل[1] ويوجد ألاف من هذه المشروعات لدى معظم الاقتصادات، والتى تعد مشروعات قيمة للغاية. لكن حوكمة الشركات لا تمثل مفهوماً له أهميته فى هذا الشأن، لذلك لن تناولهم بالتفصيل.

وغالباً يبدأ **النوع الثانى**: من منشأت الأعمال فى صورة شركة تضامن بين شخصين أو مجموعة صغيرة. ويتولى أصحاب الشركة عملية الإدارة والإشراف على العمليات المختلفة. ثم يحدث الاندماج فيتحول الشركاء إلى اعضاء مجلس إدارة ذوى مسئولية محدودة، ثم يتحقق استمرار الشركة الذى يصاحبه تكون شخصية قانونية مستقلة للشركة، ويكون لدى هذه الشركات تطلعات وطموح نحو النمو – وغالباً ما تتمكن هذه الشركات من تحقيق ما تصبو إليه من طموح. ويعتمد اقتصاد هذه الشركات على نجاحها فى تحقيق طموحها، ولا تقوم بعض دول غرب أوروبا (مثل انجلترا) بفرض التزامات أو لوائح على هذه الشركات وذلك بسبب حجمها: وقد يمكن فرض لوائح وقواعد اضافية اذا سعت هذه الشركات نحو زيادة رأس المال (على الرغم ان هذه اللوائح قد لا تكون رسميه أو قانونية). ويطلب من الشركات فى دول أخرى مثل ألمانيا – اعداد هيكل مختلف اذا ما وصلت الشركة إلى حجم معين، يتم قياسه طبقاً لعدد الموظفين. وعادة يكون معدل حدوث الكوارث مرتفعاً بين هذا النوع من الشركات خاصة فى بدء تشغيلها، وقد بدأت عديد من

الشركات الكبيرة والمعروفة فى يومنا هذا بمثل هذا الاسلوب. وهذا هو الحال فى دول وسط وشرق أوروبا وفى كثير من الأمكان الأخري، لذلك كان من الضرورى التفكير فى كيفية حل مشكلة انشاء افضل إطار عمل خاص باسلوب حوكمة الشركات.

والنوع الثالث: من أنواع الشركات هو المشروعات الكبيرة، حيث تنفصل الملكية عن الإدارة والإشراف. وقد يتم انشاؤها من البداية بواسطة الدولة، او تكون الدولة قد استولت عليها، لكن هذا لا يجعل هذا النوع من الشركات مختلفاً عن مثيلاتها الغربية من حيث الجوانب الهيكلية.

وقد كان هذا النوع نادراً فى انجلترا – التى لا تزال تمتلك بعض الشركات التى عاصرت اصول معظم انواع المشروعات– حتى القرن التاسع عشر. (نشأ هذا النوع فى شركات التجارة الخارجيه الكبيرة).وقد ساعد التشريع الجديد فى تسهيل نمو هذه الشركات، وذلك كوسيلة لزيادة رأس المال من عديد من المصادر.

تتشابه المبادىء التى تتحكم فى حوكمة الشركات بالنسبة للنوعين الثانى والثالث من الأعمال، بالرغم من وجود وسائل مختلفة لتطبيق هذه المبادىء. وقد تكون هذه واضحة ولكنها تتطلب دراسة جيدة : فهى حيوية لتحقيق النجاح فى هذه الأعمال فيما عدا النوع المسمى بـ "اسلوب الحياه" حيث يمكن ملاحظة هذه المبادىء على المدى البعيد. وفى المدى القصير. وتحت الظروف المناسبة يمكن لأى نوع من هذه الهياكل – حتى فى ظل الديكتاتورية – إن يؤدى عمله المطلوب، ولكن هذه الاختلافات المركزية قد تؤدى إلى التدهور عاجلاً أو أجلاً.

المبادىء الأساسية

المبدأ الأول هو ضرورة خلق حرية داخل الإدارة حتى يسهل دفع المشروع إلى الأمام دون تدخل غير ضرورى. وغالبا ما سيكون من الصعوبة البالغة ترتيب حدوث ذلك بعد سنوات من الإشراف والتدخل الدقيق. وحتى يمكن تحقيق النجاح فى اقتصاد السوق، يجب تشجيع مختلف المشروعات وزيادة الجهود الفردية، ولن يمكن تحقيق ذلك اذا افترض شخص من خارج المنشأة انه يعرف افضل من أولئك الذين بداخلها، وخاصة اذا تم منح هذا الشخص السلطة لفرض أرائه. وبالطبع سيكون هناك ترتيبات ضرورية لتحديد السلطة داخل الشركة. ولكن – على سبيل المثال – اذا تم الغاء تأميم مشروع ما، وقامت شركة قابضة تابعه للدولة يتولى دور الإدارة المزدوجة، فستكون هذه خطوة عكسية. إذ أنه فى مثل هذه الظروف، ستحصل الدولة على الإدارة التى تستحقها على حساب إرضاء رغبات المشرفين بدلاً من دفع المشروع نحو الأمام.

ويعد **المبدأ الثانى** نتيجة للمبدأ الأول. وذلك لأنه من الضرورى منح الإدارة دورها الرئيسى – وهذا يعنى منحها السلطة اللازمة – ومن ثم يجب أن تكون هناك مساءلة فعالة بشأن طريقة إستخدام السلطة. ويتركز فن الحوكمة الجيدة للشركات فى فهم الفرق بين التدخل المبالغ فيه والمسئولية المناسبة.

الإدارة

يوضح الفحص السريع لتنظيم الإدارة العليا فى الغرب أن هناك اختلافات عديدة. فلا يوجد مشروع متميز يمكن ادارته بواسطة شخص واحد، إلا ان هناك اتفاقا عاماً علي ان الشركات بحاجة إلى قائد. والقضية لا تتعلق بالاختيار بين الفردية والكلية، بل تتعلق بالتأكيد علي كليهما ومن الملاحظ ان المشروع الذى يتم ادارته بواسطة الشخص الذى قام بتأسيسه سيسوده

اتجاهاً نحو الفردية. فقد تم تدمير مشروعات جيدة بشكل جزئى أو كلى بسبب استمرار هذا الوضع لفترة طويله حتي بعد أن حققت إزدهاراً ملموساً وبعد أن قام المؤسس ببذل افضل ما لديه، وذلك لأنه لم يتمكن من التنازل عن زمام الحكم.

وقد تأثرت بعض الدول بالاسلوب الكلى، وألمانيا هى خير مثال على ذلك، حيث وضع القانون الألمانى السلطة مع جهاز الادارة – Vorstand ويتولى الجهاز مسئولية اختيار القائد، ومنحه درجة من السلطة التى تقتضيها الظروف والتى يجب أن يحصل عليها الشخص. وعملياً، يعد كل أعضاء الإدارة أكفاء متعادلون، لذلك كان من الضرورى اعطاء انطباع واضح يفيد أن القائد هو الأول بين الأكفاء. ويطلق على الشخص المختار اسم "المتحدث"، واحياناً يمكن استخدام لقب "رئيس". وكما نعلم ن فى بعض الحالات بتولى بعض الاعضاء سلطات أكثر وذلك بسبب قوة الشخصية التى يتمتعون بها، وفى بعض الشركات يشبه "المتحدث" مثيله الامريكى – المدير التنفيذى. وكقاعدة اساسيه، يشعر اعضاء جهاز الإدارة Vorstand بالمسئولية تجاه المشروع كوحدة بدلاً من المسئولية الفرديه. (والإستثناء من الحالة هو عندما يظل المؤسس أو عضو من العائلة المؤسسة رئيساً للإدارة – وفى هذه الحالات قد يكون هناك بعض الشك حول من هو الرئيس).

وكما يختلف دور رئيس الإدارة طبقاً لشخصيته وسلطته، يختلف الدور النسبى لأعضاء المجلس وبالرغم من أنه يتولون مجالات محدده من المسئولية التنفيذية داخل الشركة، إلا انهم يجب أن يكونوا على علم بما يحدث فى الاقسام والإدارات الأخرى وقد يصبحوا مسئولين اذا فشلوا فى تحقيق ذلك. ومن المتوقع ان يقوموا بالعمل بصورة جماعية، مع التأكيد على المنهج الإجماعى. وعندما يصل الأمر إلى حد الأزمة – ونادراً ما يحدث هذا – يكون دائما "شخص واحد–صوت واحد". كذلك فإن عدم التفاهم الجماعى فى جهاز الإدارة لا يعنى الرجوع إلى الطبقه الإشرافيه.

وتقوم الإدارة بمراقبة وتقييم الكفاءة والأداء الفردى لأعضائها. واذا تدهور اداء أى عضو من الاعضاء، فإن موقف جهاز الإدارة تجاهه سيعتمد على عمر العضو وخطورة الموقف. كما سيتيح له فرصة انجاز مهمته كلما أمكن، على الرغم ان موقفه قد يكون واضحاً من خلال تعيين نائب. وإذا كان هذا الترتيب غير مفيد يطلب منه ان الجهاز سراً أن يتقاعد وذلك بشروط مجزية. ولا يمكن لجهاز الإدارة أو المساهمين فى اجتماع عام إجباره على الانسحاب بل يمكن للمجلس الإشرافى عمل ذلك، وإذا كانت هناك أسباب وجيهه مثل الإخلال الجسيم بالمسئولية، عدم القدرة على الإدارة المناسبة أو التصويت غير المناسب فى الاجتماع العام.

ويختلف الوضع فى الولايات المتحدة وانجلترا: حيث يكون المدير التنفيذى قائداً فردياً أكثر من مجرد "مساو" للأخرين ويمكن الاستشهاد بالتعليق الآتى: "يبدى المساهمون والسوق اهتماماً خاصاً بالمديرين التنمفيذين أكثر من اعضاء مجلس الإدارة. فحينما نقرأ عن مشروع كبير فى الصحافة المالية، يكون المديرون التنفيذيون هم مركز الاهتمام بينما لا يذكر اعضاء مجلس الادارة. وفى الواقع، يتم اعطاء اهتمام بسيط لاعضاء مجلس الادارة من خلال المساهمين أو السوق أو الصحافة، وذلك في الظروف الطبيعية[٢]. يتمتع بالطبع، المدير النتفيذى بمساندة كل المديرين وهناك دائما لجنة إدارة، إلا ان المدير التنفيذى هو الذى يختار هؤلاء المديرين، كما ان هناك علاقة بينهم وهى علاقة الرئيس/مرؤسين. ويمكن ملاحظة الفجوة بين المدير التنفيذى والأخرين وذلك بالنسبة لرواتبهم والتمييز العام لمساهمات كل منهم. والمديرون التنفيذيون هم ابطال وسائل الاعلام – إلى أن يحدث خطأ فى شىء ما، وعندئذ يصبحون وبسرعة الأشرار. وقد

ساعدت سيطرة المدير التنفيذى كعضو فى مجلس الإدارة (دائما يكون المدير التنفيذى كذلك) على تعزيز الإدراك العام لأهمية وظيفته.

كذلك اذا قام بأختيار مديرين تنفيذين من شركات أخرى يتمتعون بنفس القدر من السلطة والاستقلال فى شركاتهم وذلك للعمل فى مجلس الإدارة، فهو يعلم أنه سيتمكن من السيطرة عليهم لأنهم مدينون له بتعيينهم فى هذه الوظائف، ولإحساسهم بالتبعية تجاه وظيفته. وتنتشر هذه المشاعر بين المجلس إلى الدرجة التي يمكن اعتبارها خيانة بالنسبة لبعض اعضاء مجلس الإدارة بدلاً من اعتبارها مؤتمراً حزبياً، أو حتى التحدث عن المدير التنفيذى فى غيابه – ونادراً ما يحدث ذلك. ويدرك كثير من المديرين التنفيذين انهم عرضه للهجوم والانتهاك، ويبذلون اقصى جهدهم ليصبحوا زملاء لبقية اعضاء مجلس الإدارة – لكن حتى فإن الحياة الواقعية قد وضعت المدير التنفيذى في نهاية كل ترتيبات العمل لمجلس الادارة.

وقد يكون مفهوم المدير التنفيذى "كبطل" مبالغاً فيه، لكن لاشك ان الفكرة فى حد ذاتها تعنى اداء عمل شاق. وما يدعو للدهشة فى "نظام البطل" وهو الوقت الذى يستغرقه العمل الناتج حتى عندما يتضح ان البطل قد فشل. كما كان هناك تدهور مثير لشركات كبيرة تحطمت بسبب "ابطال" اصبحوا مولعين بالتملق الوارد بالصحافة حتى اخفقت قدرتهم على الحكم الصائب. لذلك، هناك كثير مما الذى يجب ان يقال بشأن توزيع مهام الإدارة على مجموعة من الاعضاء منحها السلطة لاختيار قائدها. وعلي الرغم من ذلك، يثور الجدل حول أن "نظام البطل" يحمل معه ميزة هامة – هي وضوح المسئولية. وسنتناول هذا الجانب بالتفصيل فيما يلى :

المساءلة

توضح دراسة عن دول الغرب ان المساءلة يتم ترتيبها بطرق عديدة ومتنوعه وأن الطرق لبعض قد يعمل افضل من غيرها. والترتيب الشائع هو ادراك أن المساءلة كالعمل فى مرحلتين. الأولى يمكن تصنيفها كمرحلة داخلية. وهى الترتيبات التى يتم من خلالها تكوين الادارة التى تكون مسئولة أمام جهاز أو جهة داخل المنشأة.

وفى الولايات المتحدة وانجلترا، تخضع الادارة للمساءلة أمام مجلس الإدارة، والذى قد يضم بعض الأعضاء من ذوي المسئوليات التنفيذيه. وفى الولايات المتحدة لوحظ لعدة سنوات تناقص أعضاء مجلس الإدارة من ذوى المسئوليات التنفيذية. وهناك كثير من الحالات الآن، التى يكون فيها المدير التنفيذى الرئيسى هو الوحيد الذى يمثل الإدارة فى مجلس الإدارة .

وميزة هذا النظام هو إلمام المديرين الخارجيين بالعمل، وقدرتهم على المساهمة بأسلوب إيجابى فى مباحثات المجلس. وهناك بعض المتشككين الذين يشعرون ان المديريون الخارجيين يكونوا خاضعين للجهاز التنفيذى لأنه مصدر المعلومات، ولأننا حين نطلب من نفس الاشخاص ان يساهموا بأرائهم فى بعض الأحيان وأن يصبحوا مشرفين فى أحيان أخرى فإن ذلك يعد مطلباً صعباً.

ومرة أخرى نقتبس ما جاء على لسان Herzel and Shepro:

"قد يفاجأ القارىء غير الملم بمجالس الإدارة فى الشركات الأمريكية اذا ما دخل إلي اجتماع مجلس ادارة أو قد يشعر بالحباط. ففي ظل الظروف العادية لولاية ديلاوير وولايات فقد يتفق ما يحدث داخل قاعة الاجتماعات قليلاً مع Delaware و الإجراءات القانونية الأخرى. وقد يكون المدير التنفيذى هو رئيس مجلس الإدارة فى هذا الاجتماع ويتولى المسئولية كاملة. وبوجه

عام، فإنه يتولى السيطرة على جدول الأعمال وتدفق المعلومات للمديرين." [٣]

هذا لا يعنى ان مجلس الإدارة لا يعمل فى هذا النظام. وفى الوضع الحالى لا يمكن للمرء تكوين حكم صائب بمجرد النظر على الهيكل الرسمى فقد يكون هناك شركتين لهما هيكلان متمثلان، الا أن شركة منهما تعمل أفضل كثيراً من الأخرى. ويجب ان ننظر فيما يلى ما الذى يجعل أى مجلس ادارة يعمل بشكل أفضل، ولكن فى وقت لاحق.

وفى الدول التى تتبع نموذج مجلس الإدارة المنفرد، يجب توجيه الأهتمام إلى الفصل بين دور المسئول التنفيذى الرئيسى CEO (أو عضو مجلس الإدارة المنتدب) وبين دور مجلس الإدارة. وقد حدث هذا فى المملكة المتحدة. وهناك حالات عديدة فى الولايات المتحدة تصور أخطار الجمع بين الدورين. إذ أن هذا يشكل تركيز قدر كبير من السلطة، بينما أن إدارة أمور مجلس الإدارة بكفاءة تتطلب قدر كافيا من السلطة دون إضافة مسئوليات تنفيذية رئيسية.

الأسلوب الأخر لتنظيم المسئولية الداخلية هو من خلال فصل المهام الإشرافيه واسنادها إلى جهاز أخر منفصل. ويطلق على هذا الأسلوب النظام المزدوج لمجلس الإدارة، وتعد ألمانيا من أهم الدول المؤيده لهذا النظام ن حيث يطلق على المجلس الإشرافى اسم Aufsichtsrat ويقضى القانون دائرة سلطة جهاز الإشراف Aufsichtsrat التى تشمل حسابات الشركة لفترة محدودة (غالباً كل ثلاث شهور)، والانفاق الرأسمالى، وعمليات الإستحواذ والإغلاق الاستراتيجية التعينات فى جهاز الإدارة Vorstand، والموافقه على حصة الربح. وعلى الرغم من أن هذه القائمة يمكن أن تتسع من خلال نظم الشركة، فلا شك أن سلطة Aufsichtsrat محددة فى نطاق الموافقة أو عدم الموافقة على العروض التى تقدمها مجلس الإدارة ومهمتها الرئيسية هى ضمان كفاءة مجلس الإدارة .

حتى يؤدي المجلس الإشرافي عمله بفعالية فهى بحاجة إلى القدرة على العمل الجماعى وهذا يفرض عبأ ملحوظاً على رئيس مجلس الإدارة الذى يجب إن يقوم بخلق روح الجماعة. كذلك يجب عليه خلق علاقات عمل مناسبة مع مجلس الإدارة وذلك ليكون على دراية بما يحدث فى الشركة. وبالرغم ان المجلس الإشرافي يعتمد كثيراً على المعلومات التى يوفرها مجلس الإدارة إلا انها قد يقوم بالتحقيق والبحث فى أى موضوع بصورة مباشرة اذا أراد النظر إلى هذا الموضوع بمزيد من التفصيل. وبالفعل، لم يعد هناك هذا النوع من المديرين الذين قد نطلق عليهم "زخارف". وهناك على الأقل ثلاث عوامل حافزة لاعضاء المجلس الإشرافي للقيام ببحث عميق حول ما يحدث. وهذه العوامل هى: سمعتهم الشخصية (التى قد تواجه هجوماً إذا فشلت الشركة)، والمنفعه الماديه (من خلال مساهماتهم أو أى وسيله أخرى)، والقانون (فقد يصبحون مسئولين مسئولية شخصية اذا تجاهلوا واجباتهم).

ونظراً لأن كلاً من مجلس الإدارة والمجلس الإشرافى لديه أدوار ومسئوليات مستقلة، فإنه لا يوجد في الواقع بألمانيا مجالس ادارة ذات مستويين حيث قد يؤدى ذلك إلى حدوث بعض الخلافات وسوء فهم بعض الأمور. لكن النظام السائد هناك هو النظام المزدوج لمجلس الإدارة، والميزة الاساسية لهذا النظام هى الوصف الواضح لمهمة مجلس الإدارة. والعيب الوحيد لهذا النظام – على الأقل من حيث النظرية – هو أن المديرين الخارجين لا يلعبون دوراً بناءاً : فالمجلس الإشرافى مسئول فقط عن الموافقة أو عدم الموافقه على العروض التى يدمها مجلس الإدارة. وبالرغم ان مجلس الادارة قد يلجأ إلى الخبرات الخاصة بالمديرين الخارجيين بعيداً عن الاجتماعات الرسميه إلا أن ذلك يعتمد على رغبته وقدرته فى القيام بذلك.

كما يرى نقاد هيكل المجلس المزدوج ان أى مجموعة تجتمع مرة واحدة كل ثلاثة اشهر لن تتمكن من فهم وإدراك العمل، خاصة الأعمال الكبيرة والمعقدة، كما أن الاعضاء فى جميع الأحوال، وتكون معلوماتهم اقل من نظرائهم فى المجلس الموحد. كما تؤكد التجارب ان كثيراً من هذه الأمور يعتمد على الشخصيات داخل مجلس الإدارة، وأن النظام المزدوج يعمل باسلوب متفاوت غير منتظم. وهناك جدال مستمر حول أيهما أفضل، وقد تكون الإجابة فى هذا الشأن هى أن كلاهما يعد الجزء والكل فى نظام أوسع يضم المساءلة الخارجيه أيضاً.

والمساءلة الخارجيه تعنى إستجواب مجلس الإدارة ككل (أو كلا المجلسين فى النظام المزدوج للإدارة) من شخص ما خارج الشركة. ومن خلال المنظور الرسمى، فإن هؤلاء الأشخاص هم المساهمون – لكن من خلال المنظور العملى ومع إنتشار وتفرق المساهمة فى الوقت الحالى بالنسبة لهذا النوع من المسئولية يجعلها غير ذات مغزى. وهناك الكثير من الحالات التى يبدى فيها مساهم رئيسى حضوراً قوياً، لكن الشركات التى تعمل بمثل هذا الهيكل للمساهمة شائعه فى ألمانيا أكثر من الولايات المتحدة أو أنجلترا، حيث تتيح البورصة الفرصة للتدخل حين يفقد مجلس الادارة قوته أو قدرته. وفى الثمانينات كانت عروض الاستيلاء تحدث فى مثل هذه الحالات[٤] وفى ألمانيا حيث البنوك قادرة على التحدث نيابة عن ذاتها وعن المساهمين – فإن النظام المصرفى كان هو الأداه الاساسية للمرحلة الثانيه من المسئوليه.

ويمكن تلخيص ما سبق بتوضيح انه يجب النظر إلى نظم الحوكمة ككل و هذا يعنى أن أى تقييم يجب أن يضم العناصر الداخلية والخارجيه وذلك لبحث ما اذا كانت هذه العوامل تفى بالمبادىء الأساسيه موضع التطبيق. ويمكن إلقاء الضوء على اثنين من الأمثلة من دول غرب أوروبا لتوضيح هذه النقطه. ولا يعتمد النظام الألمانى فقط على المجلس المزدوج للإدارة أو حتي على مبدأ وضع الموظفين فى المجلس الإشرافى. فيجب وضع توزيع مهام مجالس العمل فى الاعتبار، وذلك بسبب تدفق المعلومات الذى تتمتع به، والدور الذى تؤديه البنوك نظراً لتأثيرها على اللجان المتعدده غير الرسميه التى يتم انشاؤها لضمان ان كلا المستويين فى المجلس يعملان بتناسق وتألف. ويأتى المثال الثانى – وهو مختلف إلى حد ما – نظراً للدور المتزايد الذى يلعبه المساهمون فى الولايات المتحدة. حيث أدراك المساهمين ان انخفاض عطاءات الاستيلاء بترك فراغاً يمكن شغله عن طريق قيامهم بدور فعال فى مراقبة الشركات والضغط على الموظفين ذوى الأداء المنخفض. ومع تغيير المفاهييم تتزايد الاهتمام بحوكمة الشركات تكون المرافق التقليديه موضع تساؤل :

"ان سلبية المساهمين لا يتعذر عدم اجتنابها حتى فى الشركات العامة الكبيرة. إلا أن العقبات القانونية، وسيطرة الإدارة على جدول الأعمال، وتعارض المصالح قد تكون من الأسباب الهامة التى تجعل المساهمين يؤدون القليل من المهام. وقد تنجح مهام المراقبة التى يؤديها المساهمون، وقد تصبح جزءاً هاماً داخل شبكة كبرى من المحددات القانونية ومحددات السوق على مديرى الشركة – إذا سمحت بذلك القواعد القانونية. وصوت المساهمين فكرة لم تتم محاولة استخدامها من قبل، وليست فكرة اثبتت فشلها. بل هى تستحق أن نوجه اليها انتباهنا من جديد"[٥].

هيكل مجلس الإدارة

فى كثير من الحالات يكون هناك عديد من الأطراف المعنيه التى يجب التكيف معها. فقد يرغب الموظفون فى اتاحة الفرصة لهم للمغامرة كما أن المجتمعات ستناضل من أجل حقوقها،

ولن ترغب الدولة (قومية أو حكومة الولاية أو كلاهما) فى التنازل عن مصالحها فى المراحل الأولى على الأقل، او قد يكون هناك منظمة وسيطه تتولى مسئولية التغيير أو تتولى عمل الشركة القابضة لجزء من أو كل رأس المال، وأخيراً لا تعد هذه القائمة شاملة بل وحتى فى النظام الذى يعطى المساهمين الحق المطلق فى التمثيل مثلما هو الحال فى الولايات المتحدة، يكون للمديريين الحق فى النظر فى هذه المصالح؟؟ وتستشهد فيما يلى بأقوال محامى أمريكى :

"حين يصل بك الأمر إلى المجتمعات والموظفين فإنى أعتقد ان المحاكم واضحة. في هذا الشأن حيث يكون للمديرين الحق فى النظر إلى أولئك (جماهير الناخبين)، مع ضمان أن المديرين لا يفكرون في بيع المؤسسة. وإذا كانوا يرغبون فى إدارة الشركة، يجب عليهم أن يكونوا مواطنين جيدين، لأن ذلك فى صالح المساهمين وصالح المجتمع"[٦].

ويبدو ان اطار العمل فى النظام المزدوج لمجلس الإدارة سيكون الأفضل اذا كان له دوره فى عزل الإدارة بعيداً عن التدخل المبالغ فيه (والذى قد يؤدى إلى الارتباك فى بعض الأحيان). كذلك يبدو ان النظام المزدوج لمجلس الإدارة شائع فى دول وسط وشرق لأوروبا. ويتناول هذا المقال فيما يلى هذه الافتراضات الاساسيه، على الرغم من أن الدول التى تتبنى نظم مجالس الادارة الموحدة مقتنعه انها تمنح بذلك ميزة لهذه الشركات. وهو كذلك بالفعل، ولكن ربما فى هذه المرحلة، وفى ظل الظروف الخاصة السائدة فى المنطقة، لا يزال امام النموذج الأخر – الذى يجب تكييفه بما يتناسب مع الظروف – كثير مما سيقدمه لهذه الدول، كما سنرى قريباً.

وكما اقترحت سابقاً هناك كثير مما يجب أن يقال بشأن منح مسئولية إدارة المشروع إلى مجلس إدرة بدلاً من مدير معين – وقد يتولى الممجلس الاشرافى مسئولية تعيين (أو فصل – عند الضرورة) اعضاء مجلس الإدارة ولكن يجب حدوث ذلك بسبب قوى. ومن المنظور العملى قد يلعب مجلس الإدارة – الذى يمكن استشارته فيما يتعلق بالتعيينات دوراً ملحوظاً فى عملية الاختيار خاصة عند ازدهار العمل.وقد يتمتع المجلس الإشرافى بسلطات محدده ولكن محدوده، تكفى لضمان ان تصبح الادارة فعلاً مسئوله، لكن هذه السلطات ليست قويه لدرجة السماح بالتدخل فى السير الطبيعى لمجريات العمل. ويمكن مساعدتها فى هذه المهمه بواسطة انشاء لجنة مراجعة. وقد تساعد هذه الوسيله – المقتبسه من نظم الولايات المتحدة وانجلترا –المجلس الإشرافى للتعامل مع الحسابات بمزيد من التفاصيل واكتساب معرفة عميقه بالموارد الماليه بالشركة، خاصة ان للجنة الحق فى الاستعانة بمراجعين خارجيين.

وهذه اللجنة قد لا تفى بالدور الذى تقوم به البنوك فى ألمانيا، لكنها تتيح الفرصة لمجلس الإدارة بالتعامل مع واحدة من أكثر المشاكل الصعبه – تزويد العضو الذى قد يجتمع حوالى ٤ مرات فى العام بالمعلومات الكافية دون الإسهاب فى أمور غير هامه.

ويصعب وضع قواعد ثابته تتعلق بتكوين المجلس الإشرافى أو الاسلوب الذى يجب استخدامه عند الانتخاب أو التعيين. واذا تم اتباع النموذج الألمانى ن سيضم هذا المجلس بعض ممثلي الموظفين الذين تم انتخابهم عن طريق القوى العاملة أو النقابات. (أو ربما بعضهم عن طريق جهة والباقين عن طريق الجهة الأخرى). وليس بالضرورة وجود ممثلين للموظفين. فغيابهم لن يضعف من النظام المزدوج لمجلس الإدارة. وهناك ترتيب أخر بديل وهو الإشتراك فى عملية الاختيار كما يحدث فى هولندا. وفى النظام الألمانى لا يتمتع المجلس الاشرافى بسلطات لإتخاذ القرار لذلك يكون تمثيل الموظفين مفيداً فى تأكيد المعلومات. حيث يكون ممثلوا الموظفين ملمين بمعلومات من جمعيات العمل وحتى انهم فى بعض الاحيان يكونون أفضل الاعضاء من ناحية الالمام بالمعلومات. ولا يجب الاستخفاف بتأمين تدفق معلومات مناسبة. ويحصل ممثلوا

العاملين على المعلومات من مجالس العمال، إلى الحد الذى يجعلهم أفضل العالمين ببواطن الأمور من بين أعضاء مجلس الإدارة[٧] ولا ينبغى التقليل من أهمية توفير تدفق المعلومات، إذ أنه لا يمكن أن تكون هناك محاسبة حقيقة عن المسئولية دون توافر المعلومات. وفى حالة عدم وجود هذا التدفق، يعتمد المجلس الإشرافي على قوة شخصية اعضائه، خاصة رئيس مجلس الادارة.

فى نفس الوقت توجد عيوب لنظام تمثيل الموظفين، ولم يتردد الألمان (الذين يعملون عن هذا النظام أكثر من غيرهم) فى الإشارة إلى هذه العيوب. فهناك تسويات ومفاضلات بين الإدارة والموظفين مما قد يضر بمصلحة المساهمين (خاصة فيما يتعلق بعقود الخدمات الخاصة بالإدارة والتى يجب ان يوافقعليها المجلس الإشرافى)، وهناك عقبات تعوق الاتصال الفعال بين المجلسين:

"... لأسباب سياسية لا يكون للمجلس الإشرافى سيطرة حقيقيه على مجلس الإدارة. اذا تمكنت من حضور اجتماع مع المجلس الاشرافى لشركة كبرى، وحضر فى نفس الاجتماع ممثلو العاملين، لن تجرؤ على توجيه سؤال لأعضاء مجلس الادارة، لأنك بذلك ستكون موجها اللوم فى حضور مستشارى العمل فى الوقت الذى يحتاج فيه المديرون إلى الحفاظ على كامل سيطرتهم. هذا يؤدى إلى حدوث موقف – خاصة فى الشركات الكبرى – تقل فيه السيطرة على مجلس الادارة لدرجة أنه من وقت لأخر ينقلب الهرم الوظيفى[٨]. "

ويجب أن تضم أغلبية المجلس الاشرافى مصالح الملكية المتعددة – سيكون التوازن الأفضل فى كل حالة هو مسألة خاضعة للتقدير. وبمجرد تعيينهم بوضع الاعضاء فى مكانهم المناسب – ليس كممثلين، حيث يجب ان ينظروا إلى انفسهم كمسئوليين عن رعاية مصالح الموظفين الآخرين داخل الشركة، وليس فقط مصالح أولئك الذين قاموا بتعيينهم. وكذلك يجب عليهم الحفاظ على المعلومات التى يحصلون عليها كأعضاء مجلس الادارة فى سرية تامة. مثل اعضاء مجلس الادارة الأمانون الذين هم على وعى ودراية بواجباتهم نحو هذه السريه، لأن خيانتها تعد جريمه فى نظر القانون الالمانى.

المساهمـــون

يجب أن يفى النموذج بالمبدأ الثانى وهو مساءلة الإدارة. إلا التجربه توضح انه قد لا يقوم بذلك. واذا كانت الشركة تعمل على الوجه الأمثل، لن يكون هناك أى داع للتدخل. وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك بعض الحالات التى يثبت فيها فريق الإدارة أنه غير ملائم، كذلك يكون المجلس الاشرافى ضعيفاً للغاية فلا يتمكن من اداء عمل أى حيال هذا الأمر. ويعد مساءلة شخص غير فعال أمراً لا مغزى له – مثل التحدث عبر الهاتف مع شخص وضع السماعه جانباً. ولن يكون هذا خطأ الملس الإشرافى حيث يمكن اخفاء بعض المعلومات الهامة عن المجلس – لكن لا يجب الا ننسى أنه نظراً لقيام اعضاء المجلس الإشرافى بتعيين اعضاء مجلس الادارة فى المقام الأول فلن يفضل اعضاء المجلس الإشرافى الإقرار بالخطأ. ولهذه الأسباب يلعب المساهمون دوراً أخراً.

إن النمط هو أن يتمتع المساهمون في دول غرب أوربا بسلطات يمكنهم ممارستها فى الاجتماعات العامة. لكن فى الواقع لا يؤدى المساهمون هذه الوظيفه. فهم لا يشتركون فى أى عمل حتى مرحلة الانتخابات، وحتى في خلال هذه المرحلة يكون تأثيرهم غير ذى فائدة. وتقدم معظم الانتخابات قائمة واحدة فقط بالمرشحين من المديرين[٩]. والمطلوب هو عملية تضمن للمساهمين فرض سيطرتهم عندما يصبح من الواضح إنه لا الإدارة ولا المجلس الاشرافى يؤدون

مسئولياتهم على الوجه الأكمل.

وهذا يعنى ان هناك حاجة لوجود أسلوب للتعامل مع هذه المشكلة عن طريق احلال وتبديل اعضاء من المجلس الأشرافى بما يكفل على الادارة الاشراف. كما أن الادارة يجب استبدالها عند الضرورة. والمأمول الا يحدث هذا الموقف إلا نادراً : وكلما كانت الترتيبات للتعامل مع هذا الموقف على قدر من الفعالية، قل احتمال حدوثه.

الشركات الصغيرة

يعد الهيكل وسيلة للنهاية بدلاً من كونه نهاية فى حد ذاته والهدف من الهيكل الجيد مساعدة ديناميكيات العمل وهذا يعنى الاسلوب الذى يرتبط به الاشخاص المعنين فى هذا الهيكل ببعضهم بعضا لتنفيذ مسئولياتهم. ولذلك يجب أن يكون الهيكل مناسباً لحجم وتعقيد الشركة. وأخر شيء يرغب المرء فى عمله هو فرض صرح ضخم يضيف تكلفة عالية لكنه لا يضيف قيمة جديدة. لكن المشروع الصغير يتطلب شيئاً أبسط مما سبق ذكره. وهناك أساليب مختلفة لقياس الحجم النسبى مثل رأس المال الموظف فى المشروع أو حجم الأعمال، من خلال عدد العاملين. ونظراً لأن الهيكل عبارة عن العلاقات ين الأفراد، فمن المنطقى استخدام عدد العاملين كمقياس معيارى.

وفى واقع الأمر فإن هذا هو المقياس الذى يستخدمه الألمان عند وضع معايير تعيين المجلس الإشرافى (الشركات الصغيرة التى تضم أقل من ٥٠٠ موظف ليست بحاجة إلى مجلس إشرافى). ولا يوجد شيء غير معقول حول هذا الرقم المحدد، ولكن يجب وضع بعض المعايير لتمييز الخط الفاصل بين الشركات المختارة والمؤثرة بسبب هيكلها البسيط وباقى الشركات. وبالنسبة للشركات الصغيرة، يفضل وضع مسئوليات وواجبات محدده على كاهل اعضاء مجلس الادارة (مثل المتطلبات الخاصة بتقديم حسابات تمت مراجعتها)، واتخاذ القرار بشأن ادارة الاعمال من خلال مجلس واحد أو أثنين، وهل يمكن تعيين اعضاء غير تنفيذين أم لا طبقاً لفقرة شرطيه تنص على ذلك. وإذا تم إنشاء المشروع نتيجة للخصخصة، وكان للدولة مصلحة فى هذا المشروع، كان لها لحق فى تعيين نسبة من أعضاء مجلس الإدارة طالما انها لا تزال محتفظة بهذه المصلحة. ومن وجهة نظرى أرى أن اطار القانونى داخل الشركات سواء كانت الصغيرة أم الكبيرة يجب أن يعكس المبدأين الأساسين، وفى الوقت ذاته يجب أن يوفق فيما بين المصالح غير المتماثلة لمجموعات مختلفة من المساهمين بعد الخصخصه الجزئيه. وبالطبع يتغير الموقف عندما تتخلى الدولة عن الاحتفاظ بهذه الفائدة.

ديناميكية مجلس الإدارة

نحن الآن بحاجة إلى الانتقال من القضايا التى جذبت معظم الانتباه فى الدول الغربية، ونتناول مجموعة من المشكلات لها نفس الأهمية عن طريق الإدارة الفعليه للعمل، وعندما نوجه سؤالا لأنفسنا لماذا تعمل بعض مجالس الإدارة فى نفس هيكل العمل بطريقه مختلفة – حيث يكون البعض فعالاً والأخر ليس كذلك، نميل إلى استنتاج انها فقط مسألة الاشخاص الذين يتولون إداراتها. إلا أن الاجابة ليست بهذه السهولة. فقد يكون الشخص ذاته عضواً فى مجلس متميز وكذلك عضواً فى مجلس ضعيف. فقد عبر أكثر من شخص ممن لهم قدرة متميزة عن استياءهم عن أداء مجالس الإدارة الذين هم اعضاء فيها – وكان هذا فى اقتصاد كان خاضعاً لنظم السوق لسنوات ماضيه. وسيكون هذا صعباً للغاية بالنسبة للأفراد الذين يبدأون العمل فى

مثل هذه المجالس للمرة الأولى، سواء أكانوا مديرين أم مشرفين. وبالطبع، فإن كل مجالس الادارة إنما هي لجان، ولم يكن هناك أى نقص في اللجان الخاصة بالاقتصاد لكن كم لجنة تعلم كيف تعمل بأسلوب جيد واذا كان الأمر ليس كذلك، فلم لا ؟ وفى الفقرات التالية سأقترح بعض النقاط التى يجب مراعاتها عند العمل بأسلوب أفضل فى أى نظام خاص بمجلس الإدارة.

العمليات الداخليـه

النقطة الأولى –النقطة الاساسيه– التى تتعلق بمعظم مجالس الإدارة واللجان هى ان هناك قليل من الانصات وكثير من الكلام. ويمكن استخدام استعارة رياضيه فنقول أن الأعضاء يلعبون جولف تقليدى عندما ينبغى لهم لعب تنس تقليدى. وقد تقدم مدير أمريكى متمرس بشكوى قائلاً : "أنهم يشجعوننا على المشاركة، ويمنحوننا أكثر من الوقت اللازم لنتبادل آرائنا (۰۰۰) وفى رأيى الشخصى أن القيود الوحيدة تتمثل في المتحدثين الذين يسرفون فى الكلام ۰۰۰۰) وفى بعض الاحيان نقص المعرفة"[١٠] ولن يكون التدريب البسيط على ديناميكيات المجموعة في غير محله وبينما نناقش التدريب، هناك فكرة خاطئة أن المديرين الجيدين يصبحون أعضاء مجلس إدارة جيدين. وقد يكون ذلك صحيحاً، غالباً لا يكونون كذلك لأن هناك فرقاً شاسعاً فى الادوار التى يفشلون فى تحقيقها. (المثال على ذلك هو "قطب" الشركة الذى يتمتع بسيطرة عملية علي جزء كبير من المشروع، ويجد أنه من المستحيل رفع فكرة إلى مجلس الإدارة بتغيير تركيزه إلى التفكير فى الشركة كوحدة واحدة) وسيكون من المفيد للغاية اذا تم تدريب اعضاء مجلس الادارة تدريبا خاصا قبل تعيينهم فى مجلس الادارة للمرة الأولى، سواء أكان مجلس موحداً أم مجلس ادارة أو مجلساً اشرافياً. ولا يجب ان يكون التدريب طويلاً ولكنه بحاجه إلى تناول ومعالجة دور مجلس الإدارة، والقواعد القانونيه وديناميكيات مجلس الإدارة.

ومن المحتمل أن يكون العنصر المهم هو ضمان أن يكون لمجلس الإدارة – من أى نوع – رئيس ذو كفاءة ونزاهه وبدون هذه الصفات سيعانى مجلس الادارة، مهما كان أعضاؤه الأخرون قادرون على انجاز الأعمال. إن وظيفة رئيس مجلس الإدارة هى قيادة المجلس ودفعه على العمل، ويمكنه عمل ذلك اذا قام بأفضل ما لديه فى ضوء القيود التى يواجهها وذلك لملاحظة اذا كان المجلس مناسباً فى تكوينه ام لا. وأيا كان تكوين المجلس، فإن على رئيسه ضمان ان المجلس يعمل وفقاً لجدول الأعمال المناسب – ليس ذلك الجدول الذى يزدحم بالتفاهات دون القضايا المهمة، ولا ذلك الجدول الذى يحد من القضايا الحاسمه. ويجب ان يتأكد أن الأعضاء يحصلون على الأوراق اللازمة فى الوقت المناسب وبالتفصيل المناسب. كما يجب عليه ادارة الاجتماعات بطريقة تجعل الجميع يشعرون ان هذا يومهم فى المحكمة، لكن عليه الحد من الاطناب. وقبل كل شىء يجب عليه ضبط الشركة مع زملائه فيما يتعلق باستقامتها. وإذا كان هناك فساد فى القمه، سيكون من الصعب استئصاله مثل السرطان.

ولا يجب النظر إلى اجتماعات المجلس – سواء كان مجلس الإدارة أم المجلس الاشرافى، أم المجلس الموحد – من خلال منظور سياسى. وهذه ليست مسألة جدال أو تصويت. فالهدف من هذا المنصب – الذى يجب إن يشعر الجميع حياله بالتعاطف – هو تحقيق الإجماع. وهذا فى حد ذاته يفرض نظاماً، فالهدف ليس الوصول إلى حل يمثل المضاعف المشترك الأصغر للرأى حول موضوع تم طرحه فى المجلس، ولكنه إجماع قوى. ويكمن فى هذا الاسلوب تحقيق التقدم، حتى إذا لم يتم التمكن من تحقيق الإجماع : ومنح حق الاعتراض لشخص واحد يعنى منح سلطة كبيرة، لكن دفع سياسة ما عندما يكون هناك عنصر قوى متعارض معه يتطلب تحقيق التأكد وصواب الحكم فيما يتعلق بالمنصب. ومامن شك ان الحكم والتقدير المناسب الذى يستلزم قرارات لا يمكن

ان يستند على حسابات عديدة ولكن على رأى رجل فردى قوى.

الإجتماعات الرسمية

يختلف تكرار الإجتماعات الرسميه بين الشركات الناجحه. وتعتبر حوالى ٤ اجتماعات لمجلس الإدارة الرئيسى هى الحد الأدنى للمجلس الموحد فى الولايات المتحدة وانجلترا، وقد يجتمع المجلس حوالى ١٢ مرة فى العام وإذا كان هناك هيكل من مجلسين، سيميل مجلس الإدارة إلى الاجتماع كثيراً مرة واحدة على الأقل كل شهر وسيجتمع المجلس الإشرافى مرة كل ثلاث شهور. وفى حالة المجالس الموحدة او مجلس الإدارة داخل نظام من مجلسين، يجب على أعضاء مجلس الإدارة مراعاة العوامل التالية :

(أ) حجم وتعقيد المشروع

يحتاج المشروع البسيط والصغير إلى اجتماعات رسميه قليله. أما المشروع الكبير فيطرح موضوعات ذات أهمية كبيرة كافيه لجذب انتباه المجلس.

(ب) كمية العمل التى عهد بها إلى لجان المجلس

لا يمكن للجان مثل لجنة مراجعة الحسابات أو المكأفآت أن تقوم بعمل المجلس بينما يمكن للمجلس أن يخفض من الوقت اللازم للجنة.

(جـ) فترة وطول الاجتماعات

هذه ايضاً تتعلق بمدى نعقد الموضوعات، ولكن هناك اعتبارات أخرى تتدخل، مثل طول الوقت المستغرق لجمع اعضاء المجلس وعقد الاجتماعات.

(د) مهارة رئيس مجلس الإدارة

رئيس مجلس الإدارة المثالى هو الذي يتفق مع بقية الاعضاء على البنود التى يجب مناقشتها، ووفقا لذلك يقوم بترتيب تكرار ومدة الاجتماعات. أما الرئيس السيء فيترك بنوداً لم يكن من الضرورى طرحها على المجلس ان تتسلل داخل جدول الأعمال والأسوأ من ذلك، أنه قد لا يصر على ان لا يتعامل مجلس الادارة سوي مع الموضوعات التي تدخل في إختصاصه. ويجب على المجلس الإشرافى المنفصل ضمان ان اطار اختصاصه محدد بوضوح – حتى لو كان محدوداً فسيكون هناك حاجة إلى الاجتماع كل ثلاثة أشهر للحفاظ على الاتصال المناسب مع المشروع. إذ أن التهمة التى كثيراً ما توجه ضد المجالس الإشرافية هى انهم بعيدون جداً وأنهم قليلاً ما يجتمعون لاتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة فى الوقت المناسب.

والهدف من كل هذا هو المبدأ البسيط في أن اعضاء مجلس ادارة مشروع ما يجب ان يلاحظوا ان اشياء معينة تم اداؤها بأسلوب جيد اذا كانوا يسعون إلى النجاح والتفوق. ومعظم هذه الأشياء واضح مثل ضمان ان هناك موارد ماليه كافيه، لكن بعضها لا يكون واضحا داخل نطاق مجلس الادارة ومن بينها الأمور التى تتعلق بشئون الأفراد. فالمجلس الموحد ليس مسئولاً عن التعامل مع كل ترقيه، لكن هناك جانبين ينبغى ان يتولاهما. **أولاً** : يجب ان يلاحظ ان للشركة برامج مناسبة لخطة إحلال الموظفين والتطوير الوظيفى، **وثانياً** : يجب ان يكون مهتماً بالترقيات العليا (وهى مهمة بحاجة إلى المدير العام أول أو عضو مجلس ادارة مخصص لذلك). وفى حالة المجلس المزدوج، يقع تعيين مجلس الإدارة ضمن مسئولية المجلس الإشرافى، والذى يجب عليه أن يتأكد ان مجلس الادارة يضم خطة مناسبة إحلال الموظفين والتطوير الوظيفى، لأنه عادةً ما

يوافق على العروض التى يعرضها مجلس الإدارة.

ويختلف المحتوى الفعلى لاجتماعات مجلس الادارة، لكن بالنسبة لمعظم مجالس الادارة يكون أول بند في الجدول مجرد روتين – التحقق من الغياب والنصاب القانونى، يتبعه مراجعة والموافقه على محاضر الإجتماعات السابقه. ويتبع ذلك تقرير عن الوضع الحالى للشركة. ويستهلك التقرير الذى يقدمه المدير العام وقتاً أكثر من أى بند أخر فى جدول الأعمال (الذى يجب توفيره لعروض محدده فى الإدارة). وهذا التقرير يخبر اعضاء مجلس الإدارة عما يحدث فى الشركة وما هى الخطط المستقبلية، ويشتمل على تقييمات أداء الشركة، ونتائج الأقسام المختلفة، وأى تغييرات فى الإدارة، وأى تطور فى الأحداث منذ الاجتماع السابق. ويميل أعضاء مجلس الإدارة إلى اعتبار تقرير المدير العام كأهم حدث فى أى اجتماع عادى، ويولونه معظم الانتباه وعندما تسير الأمور على ما يرام، يستخدم اعضاء مجلس الادارة التقرير لتحسين فهمهم للشركة بدون مناقشة. وعندما تظهر المشاكل، يبدأ اعضاء مجلس الادارة فى تبادل هذا الفهم والمفاهيم فى المناقشة.

وفى كثير من مجالس الإدارة، يتبع تقرير المدير العام بمراجعة النتائج المالية الماضيه. تتضمن المراجعه عرضاً مفصلاً للجوانب المالية فى تقرير المدير العام ويشتمل على توقعات نتائج مالية مستقبلية خاصة بالميزانية. ويقوم المسئول المالى للشركة بتقديم هذه النتائج، ويمنح أعضاء مجلس الادارة فرصة لفحص الاداء الكلى للشركة. وقد تتبع هذا المراجعة بتقارير خاصة بلجان المجلس، إذا كانت هناك أى تقارير. وتناول تقارير اللجان أموراً تم التعامل معها فى الماضى فى اللجان بصورة رسميه أو في لجنه مؤقته لبحث هذه الأمور. أي أن التقارير لا تزيد عن كونها مجرد أمر شكلي عندما يميل أعضاء مجلس الإدارة إلى أن يثقوا فى زملائهم ليفكروا فى القضية موضع السؤال، وأكثر البنود التى تستغرق وقتاً أطول فى جدول الأعمال هى العروض لتى تقدمها الإدارة. وتقوم الادارة العليا بتقديم هذه العروض ويتم منح الوقت المناسب لاعضاء مجلس الادارة لتوجيه الاسئلة وتقديم الاقتراحات. وأخيراً، يجب على اعضاء مجلس الادارة فى بعض الاجتماعات تناول بعض الأمور القانونية، مثل الانتخابات السنوية للموظفين او تعيين المراجعين.

وتتأكد معظم الشركات ان اعضاء مجلس الادارة يحصلون على المعلومات قبل الاجتماع. وبالطبع يختلف المحتوى، ولكنه يتضمن :

(أ) محضر الاجتماع السابق وجدول أعمال الاجتماع القادم. وقد يبدو هذا اجرائياً إلى حد ما لكنه فى الحقيقه يلعب دوراً هاماً. وعلاوة على اعضاء مجلس الادارة هناك الأعضاء غير المتفرغين الذين ليسوا بحاجة إلى متابعة أنشطة الشركة بين الاجتماعات، وتتيح هذه المحاضر لهم فرصة الاطلاع على شئون الشركة.

(ب) قوائم مالية وعروض إداريه معينة ان وجدت. ويتم توفير القوائم المالية فى شكل يعكس ممارسة المحاسبة المقبوله، ويتم تقديم عروض الادارة فى شكل ملخص أو موجز لتجنب التفصيل المبالغ فيه أو الذى يسبب الحيرة.

(جـ) تقارير اللجان، إن وجتد (انظر مايلى).

فى معظم الشركات، يتولى السكرتير مسئولية ادارة تدفق هذه المعلومات إلى المجلس وتنسيق الاجتماعات. إلا ان بعض الشركات وخاصة الشركات الكبيرة توكل هذه المهمة لموظفين متفرعين ليسوا مسئولين عن أى مهمة أخرى.

الاجتماعات غير الرسمية

بالرغم من عدم ذكر النظام الياباني كنموذج لأوروبا إلا انه يوضح ان الاعمال التى يتم اجراؤها فى اجتماعات المجلس قد تصبح رسميه فى طبيعتها •كلمة "احتفالية" هى الكلمة التى اعتادها ان يصفوا بها الاجتماعات). وطبيعة اجتماع المجلس الموحد هى تنظيم وحسم الموضوعات، وهو ليس المنتدى أو الاجتماع المعتاد للخروج بالأفكار. وهذا يجعل هذا المجلس أكثر نشاط من نظيره اليابانى، إلا أنه عامل مقيد. ومن الشائع فى كل النظم الأوروبيه (وفى الولايات المتحدة) أن خطوط الاتصال غير الرسميه تعمل على استكمال العمليه الرسميه، وفى بعض الاحيان تصبح هذه الخطوط رمسيه عن طريق انشاء لجان شبه دائمه.

والأمر المهم هو فهم الاتصالات. وعلى سبيل المثال، اذا كان لدى عضو من خارج مجلس الادارة فكرة جديدة يرغب فى استكشافها، يجب ألا يترك له اختيار عرض الفكرة على مجلس الإدارة أو تجاهل هذه الفكرة. وبالمثل، اذا كان قلقاً بشيء قد رأه أو سمعه، لا يجب اجباره على اجراء مسلك فى اجتماع مجلس إدارة رسمى وبالطبع، قد تنتهى الأمور عند هذا الحد، لكن الاتصالات غير الرسميه قد تستكشف الأفكار وتمحو كل أنواع الأخطاء والمخاوف والأفكار الخاطئه. وأحد أهم الصفات لعضو مجلس الادارة الجيد فى اى نظام هو فن وضع الشخص فى المكان المناسب مما يتطلب الحساسيه، وقوة الشخصيه والاستخدام الصحيح للاتصالات. وتحديد من وكيف يجب مخاطبته أو ماذا ومتى من الأمور الهامة ولكن عادةً ما تكون من النواحي المهملة في تقدير مهارات عضو مجلس الإدارة.

لجان مجلس الإدارة

عادةً ما تكون مجالس الادارة مشغوله، فضلاً عن تعقد مهامهم، ويستخدم عدد متزايد منها عديداً من اللجان. وهذا يصدق علي المجالس الأمريكية والبريطانيه، ويتيح هذا الفرصة لأعضاء مجلس الإدارة للتعامل مع العاملين يعوقان اشتراكهم فى المجلس بدرجة كبيرة : الوقت المحدد الذى يمكنهم تخصيصه للشركة وتعقد المعلومات التى يجب ان يتعاملوا معها. وقد أوضح عديد من أعضاء مجلس الإدارة الامريكية أهمية لجان مجلس الادارة فيما يلى :

"فى الفترة التى كنت فيها عضو مجلس الادارة تم إجراء معظم العمل فى اللجان (•••) لأن بعضها يتطلب معرفة معينة، إلي جانب القدر الكبير من الوقت الذى ينبغي لأعضاء المجلس منحه لكل الموضوعات التى يجب على مجلس الادارة النظر اليها. لذلك عليك التركيز على موضوعات معينه، ثم يعتمد الاعضاء الأخرون على بعضهم البعض – لدرجة أن كل عضو يحدد ما يكفى لتمثيل اهتماماته ومصالحه والمصالح التى ينبغى عليه خدمتها (•••) فلا يمكن ان يكون لديك ١٢ إلى ١٥ شخص يعملون بعناية كما ينبغي في موضوعات تطرح فى مجلس الادارة لذلك يجب عليك تقسيم عبء العمل بين الاعضاء." [١١]

والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل وظائف مجلس الإدارة: فهذه اللجان تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس، والمجلس هو صاحب الكلمة النهائية، ويتحمل المجلس المسئولية الكاملة لأى تصرف أو عمل توصى به اللجنه. وأكثر اللجان انتشاراً أو شيوعاً فى انجلترا والولايات المتحدة هى لجنة المراجعة ولجنة الأجور (فى الولايات المتحدة) أو (المكأفات) (فى انجلترا) (يؤديان نفس الوظيفة) (ولجنة الترشيح) ويمكن ملاحظة أمثلة لاختصاصات كل لجنة وذلك من معنى الكلمة ذاتها، لكن الهدف الرئيسى لكل لجنة على التوالى هو:

- لمسـاعـدة المجلس فـى ضـمـان صحـة البـيـانـات المـاليـه، ويتضـمـن ذلك اجراء اتصـالات مـع المراجعين (والداخلين)، وسلطة لاجراء تحقيقات عند الضرورة .
- لمساعدة المجلس وتوجيه النصح بخصوص مستويات المكافأة المناسبة للمديرين والتنفيذين فى ضوء مستوى الأداء، والتحفين، وحالة السوق والعوامل النسبيه الداخليه والخارجيه.
- لضمان موافقة مجلس الإدارة علي مواصفات الوظيفه. للأماكن الشاغرة التأكد أن المرشحين لهذه الوظائف قادرين على أدائها بشكل موضوعى.

وفـى الـنـظـم المزدوجـة لمجلس الادرة، تـكون ترتيبـات اللـجنـة اقل. وتـوجد بـالشركـات الألمانية بعض اللجان الصغيرة يمكن ان يجتمع فيها ممثلو الموظفين والمساهمون والإدارة بشكل غير رسمى. كما تقوم البنوك بإنشاء لجان ائتمان لإقرار القروض والالتزامات.

وقد تختار الشركة إنشاء لجان أخرى، وقد تقوم بانشاءها إما على أساس دوائم أولغرض معين. وهناك ثلاثة اسباب (باستثناء المتطلبات القانونية) تفسر سبب انشاء معظم هذه اللجان هى: (أ) أن يجب على مجلس الادارة تناول ومعالجة مشكلة خطيرة حقيقيه أو محتملة قد تواجه الشركة ؛ (ب) أن المجلس بحاجة إلى مراقبة نشاط تجارى بصفة مستمرة ؛ (جـ) أن هناك ظروف أو مؤثرات خارجية توصى باستخدام لجنة ما. وقد يتوسع نشاط معظم هذه اللجان ليشمل مهمة يتم تناولها بواسطة مجلس الإدارة بصفة منتظمة، لكن بعضها يؤدى وظيفة تم تناولها مرة واحدة فقط على نحو غير منتظم فى مجلس الإدارة، وبعضاً منها يكون إستجابة لحاجة لم يتناولها المجلس من قبل[١٢]. وأيا كانت الوظيفة، يجب علي كل لجان مجلس الإدارة كتابة قائمة باختصاصاتها يوافق عليها المجلس، ومن بين الاختصاصات المتعددة يجب أن توضح هذه القائمة كيف ومتى يمكن للجنة تقديم التقرير الخاص بها.

وللجان تأثير استشاريا كبير. ولكل هذه اللجان ميزة اضافية هى أنها الأعضاء رؤية أوضح فيما تتعلق بالمنشأة لن يتمكنوا من الحصول عليها بدون هذه اللجان. وإلى جانب ذلك، تكمن قيمة هذه اللجان فى ثلاثة مجالات:

(أ) طمأنة المساهمين خارج المنشأة بخصوص شمول وموضعية عمليات مجلس الإدارة. وينطبق هذا على عمل لجنة المراجعة فيما يتعلق بالبيانات المالية، وعلى لجنة المراجعة فيما يتعلق بأجور التنفيذيين وعلى لجنة الترشيح فى البحث عن مرشحين مناسبين لجلس الإدارة.

(ب) تحسين جودة العمل، حيث تضيف اللجان الجيدة قيمة ملحوظة حتى اذا لم يتطلب المساهمون الخارجيون اقناعهم.

(جـ) حل تضارب المصالح. وتظهر السلطة والرئاسة فى الحياة العملية كأى مكان أخر، وليس بالضرورة ان تتفق مصالح التنفيذين مع مصالح الأخرين (على سبيل المثال فيما يتعلق بمفهومهم الخاص بالأجور التي ينبغي حصولهم عليها ومن هم الذين ينبغي أن يكونوا زملاءهم من الأعضاء تسديده وكيفية ممارسة التقدير الخاص ببعض الأرقام). ويمكن للجان المجلس وضع هذه النزاعات داخل المنظور المناسب لها وجعلها أكثر سهولة فى التعامل معها.

المجلس وتكوين اللجنة

تميل النظم المزدوجة – لا النظام الموحد – لمجلس الادارة إلى وضع قواعد محدده بشأن عضوية المجلس. فعلى سبيل المثال تتطلب أى شركة فى انجلترا وجود أكثر من عضوين (إلا إذا كانت الشركة صغيرة بالفعل). والأفضل هو إنشاء مجلس إدارة صغير مهما كان حجم الشركة وذلك لضمان الإدارة الفعاله للمنشأة. كما يصعب التعامل مع مجلس من أكثر من أحد عشر، وأثنا عشر عضواً (بغض النظر عن الهيكل – حيث تتدهور ديناميكية المجلس بعد حجم معين).

والحفاظ على مجالس الإدارة صغيرة بقدر الامكان يعنى انه لا يوجد مكان للمسافرين، او التظاهر، أو لأى شخص لا يؤدى وظيفة محدده. لذلك كان من الضرورى الاهتمام بعملية انشاء مجلس الادارة، وتحديد توازن مناسب بين الاعضاء داخل وخارج المجلس فى المجلس الموحد، واختيار هؤلاء الاعضاء تبعاً لمساهمات كل منهم من خلال التجارب العملية وقوة الشخصية. وفكرة وجود "الإصلاح السياسى" كعامل يتحالف ضد تحقيق الفاعلية اذا تم السعى وراء تحقيقه على حساب الفشل فى اختيار الأفضل. وينطبق الأمر ايضاً فيما يتعلق بسمات اعضاء كل مجلس فى النظام المزدوج.

وينبغى على اللجان بصفة عامة ألا تضم عضويتها أعضاء من المديرين التنفيذيين، على كل الأعضاء وليس فقط اعضاء تنفيذين، على الرغم من انه ينبغى عادة دعوة بعض الاعضاء لحضور الاجتماعات (على سبيل المثال، يجب دعوة المدير المالى لحضور اجتماعات لجنة المراجعة). وبهذه الطريقة فقط يمكن الحفاظ على استقلالهم. ويجب ان يعكس اختيار المديريين الخارجيين–ضمن أمور أخرى– الحاجة إلى دعم تكوين وتشكيل لجان المجلس (والتى تتطلب ثلاثة اعضاء على الأقل). وهذا معناه أن المجلس الموحد يجب ان يتضمن ثلاثة اعضاء خارجيين على الأقل ٠أو اثنين اذا لم يكن رئيس المجلس هو المدير التنفيذى الرئيسى). ولكن هذا لن يؤثر إلى كان على اللجنة اداء وظيفة مهمة، وإذا بدأت فى فرض عبء كبير على الأعضاء). ويعد اختيار رئيس هذه اللجان أمراً هاماً. وإذا لم لم يكن رئيس المجلس هو المدير التنفيذى، يمكن له تقديم بعض الخدمات. او سيقع عبء الاختيار على عضو مجلس الادارة ذو خبرة مناسبة للموضوع. فعلى سبيل المثال يجب ان يكون رئيس لجنة المراجعة ذو مهارات محاسبية او مالية.

الإطار القانوني

إلى أى مدى يجب ان يسهم القانون فى تحديد حجم وتكوين ووظيفة مجلس الإدارة ؟ هناك عديد من اشكال المساهمة لا يدع القانون الامريكى العديد كثيراً من الأمور المتعلقه بهذا الشأن إلى كل ولاية علي حده لتقرير القواعد المناسبة، إلا ان قوانينها تميل إلى أن تكون إرشادية من حيث الحجم والتكوين، ويتسم قانون انجلترا بكونه تخطيطياً بصفة عامة ؛ ويتيح القانون الفرنسى إلى الشركات فرصة الاختيار بين نوعين من النظم –فردى أو مزدوج–، كما يتيح فرصة التغيير، بينما يحدد القانون الألمانى هيكل المجلس. فى الأعوام الماضية قامت بعض الجهات الأخرى – مثل البورصة – بفرض قواعد معينة كشروط مسبقه خاصة بعرض الأسعار – على سبيل المثال إشتراط وجود لجنة مراجعة مكونة من اعضاء خارج المجلس، وهو نظام بدأت انجلترا فى اتباعه مؤخراً.

ويجب ان تكون هناك مرونة بين هذه الوسائل طالما كان هناك وضوح فى وظيفة المجلس. فالادارة بحاجة إلى ان يتم الاشراف عليها داخل الشركة، وليس هناك لعدم الافصاح عن المهام الأساسية لأعضاء المجلس. وقد تختار الدولة إما نظام فردياً أو مزدوجاً يتوقف هذا على

النظام الذى يتيح استغلال الشركة لما يسمح به القانون – وقد وقدتمت الإشارة إلى بعض النقاط العملية، واذا اتاح القانون فرصة الاختيار، قد تميل الشركة إلى الاختيار بين الشخصيات المختلفة. إلا أن النظم المفردة أو المزدوجة تختلف عن بعضها البعض، ويجب انشاء اطار مناسب لكليهما. ويبدو أن الاجماع الأن قد أستقر علي أن لجان المراجعة والمكافأة هما ملحقات ضرورية للمجلس الموحد، وكذلك لجنة الترشيح. وقد اجعل هذه اللجان الثلاثة اجبارية لمثل هذه النظم، كما اصبحت كذلك فى كلا من الولايات المتحدة وانجلترا (وقد تكون لجنة الترشيح فى المؤخرة، بالرغم من انها تكون الأكثر أهمية بالنسبة لبعض اساليب الادارة، حيث انها تعتمد على سلطة المدير التمنفيذى فى السيطرة على مجلس الإدارة).

ومن وجهة نظرى، ويحتاج القانون أيضاَ إلى التفرقة بين الشركات الصغيرة والكبيرة، وفرص التزامات أكبر على الشركات الكبيرة وذلك نظراً لقدراتهم على احداث خلل اقتصادى. ويوضح القانون الألمانى مثل هذا الفرق وتعمل معظم الدول على التفرقة بين الشركات الخاصة والمسجلة لحماية المستثمر الخارجى. وكثيراً ما تتداخل التقسيمات بين الشركات الكبيرة والصغيرة، والمسجلة وغير المسجلة. وأرى أنه يجب تغطية كل نوع على حدة.

تدريب اعضاء مجلس الادارة

علي الرغم من إتاحة تقديم تدريب على الإدارة فى معظم الدول، إلا إنه يبدو أن قيلاً من التدريب يقدم لأعضاء مجلس الادارة على الرغم من وجود برامج خاصة بذلك فى بعض مراكز التدريب. ومن المعتاد ان يشعر الفرد أن منصبه كعضو مجلس إدارة هو وجه أخر للإدارة وأنه لذلك لا يتطلب تدريباً خاصاً. لكن الأن تم إدراك ان دور المدير يتطلب فعلاً تفكيراً مستقلاً بسبب المسئوليات القانونية المتزايدة كما ان ديناميكات المجلس تستحق دراسة خاصة اذا كان الهدف هو الاستفادة من أفضل المهارات الفردية لأعضاء المجلس. وعلى سبيل المثال لن تتمكن مجموعة من "البارونات" المتحاربين – وكل بارون مهتم بأراضيه فقط بدلاً من الدولة ككل – من خلق استراتيجية مترابطة للمجموعة ككل، كما لن يكون قادراً على مراقبة الأداء (حيث سيشكل الأعضاء مواثيق فردية لعدم الإعتداء).

وكثيراً ما يتعرض عضو مجل الادارة الخارجى إلى بعض الاختيارات السيئة وقد يحتاج إلى مهارات خاصة للتعامل معها، وهو الأمر الذى يوضح أهمية التدريب المناسب، الذى قد يكون عبارة عن ندوات. إلا أن تدريب اعضاء مجلس الإدارة يعد موضوعاً يجب مناقشته بحذر حيث يكون الاشخاص ذوو سلطة تنفيذية اساسية مدركين لأهميتهم ويرفضون الفكرة التى تؤكد ان تعيين اعضاء مجلس الادارة يتطلب مهارات خاصة، كما أنهم مشغولون للغاية وسيجادلون بأنهم لن يهدروا وقتهم فى حضور الدورات والندوات التدريبية. ولا يفترض التدريب فى هذا المستوى ان يكون طويلاً حتى يكون فعالاً، ويمكن ضغط الموضوع التدريبى فى أيام قليلة من الجهد المركز – برغم كل شيء، يجب ان يكون لدى من يتحدد تدريباهم مستوى معين من الذكاء والتطبيق حتى يتسنى لهم فهم الموارد التدريبية بسرعة.

اذا لم تتوفر برامج التدريب على المستوى المحلى، يجب الحصول على خدمات الخبراء من دولة مناسبة واجراء هذا التدريب فى مدارس ادارة الأعمال أو الجامعات المحلية أو كليات التعليم الأخرى. ويعتمد اختيار الدولة المناسبة على هيكل المجلس المرجو تدريبه. فعلى سبيل المثال، تعد الولايات المتحدة وبريطانيا متمكنة من المجالس الموحدة، وهناك خبرة واسعة فى النظم المزدوجة للإدارة على مستوى قارة أوروبا. وإذا أمكن، يجب أن تكون البرامج التدريبيه – مهما كانت صغيرة – ذات بعد دولى.

معايير السلوك والأداء

هناك جانبان مختلفان ومرتبطان فى نفس الوقت هما:

الكفاءة واللباقة لكن كلاهما أساسى. اللباقة وحدها ليس كافية – قد لا يحققون القديسون سوي مكاسب ضعيفة. وهناك اهتمام متزايد بأخلاقيات العمل وإدراك مستمر بأن معايير السلوك الخاصة بالمجلس لا يمكن التفرقة بينها وبين المعايير الأخرى فى أى مكان. وبالفعل فإن لدى مجالس الإدارة دوراً يمكنها اداؤه فقط من خلال ضبط مستوى مناسب من السلوك لكل الموظفين –اذا كان المجلس فاسداً، فلن يكون هناك سوى أمل بسيط فى وجود نقاء فى أى مكان أخر. وقد يساعد نشر وذيوع قواعد السلوك فى الشركة من خلال مجلس الإدارة – لكن يمكن تحقيق هذا إذا اصبح المجلس فى حد ذاته مثلاً أعلى يحتذى به اذا كانت الشركة تعمل فى مجتمع يسوده الفساد والرشوه على سبيل المثال، حيث طبقة الموظفين التى تتحكم فى استخراج التصاريح مما يوجب شراءها منهم)، وقد يشعر مجلس الإدارة انه مجبر على ايجاد حل وسط حتى يستمر. كما أن الخط الفاصل بين العمولة والرشوة غير واضحاً بالنسبة للشركات فى أى مكان فى العالم، لذلك لن يفيد الوعظ بل يجب أن يوضح المجلس موقفه، وأن يضرب مثلاً يحتذى به، كما يجب الا تقع فى مصيده من الاعتقاد ان الخطأ يصبح صواباً لأن ممارسته تتم بصورة مستمرة. لكن كما لاحظنا من قبل – تختلف الاخلاقيات وتتنوع حول العالم وحتى خلال البلاد (لا تعكس كل الولايات الامريكية اخلاقيات متماثلة ومتشابهة فى تشريع شركاتهم).

وبالطبع سيواجه اعضاء أى مجلس ادارة حدوث تعارض فى المصالح. ولا توجد طريقة لتجنب هذا التعارض، ولا أى اجابة بسيطة لهذا الأمر : الأفضل إعلان النزاعات والتصرف بأمانة ومصداقية. وإذ ان الاشخاص الصادقين يعرفون كيف يتعاملون مع هذه النزاعات حتى اذا كان هذا يعنى الانسحاب المؤقت من المناقشة. إلا ان الصراحة هى ١٠/٩ من المشكلة. والأكثر من ذلك، إن الاشخاص الصادقون يعرفون متى لا يمكنهم اعلان انهم استمعوا إلى المشكلة سراً فى مكان أخر.

وقد تواجه أى مؤسسة مثل شركة قابضة تابعة للدولة بعض القرارات الصعبة، مثل تحصيص رأسمال جديد بين المشروعات المتنافسة. حيث يقع تخصيص الأموال العامة فى مركز العملية السياسية، ولا مفر من ذلك. وتعتمد عملية اتخاذ القرارت على أساسيات سياسية. بالرغم من ذلك إذا أردنا تقليل التأثير والنفوذ السياسى، فالطريقة الوحيدة لعمل ذلك هى ضمان ان تكوين مجلس ادارة الشركة القابضة يضم عنصر قوى مستقل ذو معايير عمل محدده وواضحة. لكنها قد تواجه قرارات كريهة (مثل تقليل حجم الاستثمار الضعيف، أو انهاء العمل)، وهنا يحتاج الأمر إلى وجود اسلوب مفهوم وواضح للتعامل معه، ولمساعدة أعضاء مجلس الإدارة حل الصراع بين الأطراف الاقتصادية والاجتماعية المتوترة، ولتأكيد أنهم ليسوا عرضه لأى مفعول سياسى رجعى يجعل مهمتهم مستحيلة. التجربة البريطانية الخاصة بالصناعات المؤممه ليست مثالاً جيداً. وقد يتدخل الوزراء فى الأسعار والمرتبات سراً وعلانية، ربما لأسباب سياسية. وقد يحدث هذا حتى فى الصناعات المربحة، حين يكون المبرر أن هناك واجب سياسى لمتابعة الأموال العامة مبرراً ضعيفاً. وهذا يتطلب جهداً عملاقاً من جانب السياسيين حتى يمنعوا تأثيرهم عندما يكونوا خائفين من النتائج السياسية.

وتنتقل الأن إلى الأداء، ونصل إلى واحدة من أهم وظائف المجلس الاشرافى أو وظائف الاعضاء الخارجيين فى المجلس الموحد. ومن الجهة العلمية، يميل التنفيذيون أو المدير التنفيذى

إلى مراقبة ومتابعة أداء زملاءهم، على الأقل اذا كان هناك خطر من حدوث ضرر حقيقى. لكن هناك أمثلة متعددة لتوضيح ان هذا غير مؤثر فى بعض الحالات يكون للمدير التنفيذى سلطة كبيرة وفى حالات أخرى يكون هناك تردد فى التعامل مع زميل مناسب خاصة إذا كان سجل الأداء الماضى جيداً. ولا يبدو النظام جيداً فى مواجهة حقائق سيئة خاصة بالأداء. لهذا يكون دور المراقبة الذى يقوم به المجلس الإشرافى أو الأعضاء غير التنفيذين دوراً مهماً. وليس الأمر مرتبطاً بحاجتهم إلى ان يتسلحوا لمعركة في كل دقيقة. فوظيفتهم هى التحقيق بشكل كاف لمحاكاة معايير الأداء، وايضا كافية لتحل محل الادارة الضعيفة عند الضرورة.

وفضلا عن هذا، فإن أعضاء مجالس إدارة الشركات في كافة مناطق الاختصاص، ومهما كان الهيكل، عليهم مسئولية مطلقة من ناحية ضمان تمثيل التقارير التى يوقعونها، والحسابات التى يقدمونها لوجهة النظر الصادقة لأداء الشركة ومركزها. وليست لديهم حرية الاختفاء خلف أية اتفاقات محاسبية فنية أو إخفاء أية معلومات هامة لمجرد أنها من الناحية الرسمية "خارج بنود الميزانية". ويعتمد تدفق رأس المال على مدى صحة المعلومات ومدى إمكان الاعتماد عليها. كما أن أولئك الذين يسيئون استخدام النظام سيدفعون الثمن غاليا في شكل أموال أعلى كلفة أو نقص في الدعم.

فى عالم الأعمال المثالى، يجب اجراء تقييم الاداء تبعاً لميزانيات ومعايير متفق عليها، لكن لا توجد طريقة لتجنب التقدير الحكمى. كما أن هذه الميزانيات تصبح غير صالحة بصفة دائمة بسبب الأحداث الداخلية والخارجية عن الشركة ولا توجد استجابة آلية مطلقة بشكل معقول. الا ان هذا ليس عذراً للكسل فى مواجهة الدليل بان الإدارة تخسر مع الوقت. ويمكن الحكم على اداء المجلس ككل من خلال ملاحظة نجاحه فى الوصول إلى والحفاظ على الادارة المناسبة ومساندة تقدم الادارة.

كذلك لا توجد صيغة محددة لقياس اداء أعضاء المجلس الاشرافى أو الاعضاء غير التنفيذين فى المجلس الموحد. وفى الحياة العملية، يمكن تحديد من يشاركون ومن لا يشاركون في مداولات المجلس بسرعة –وليس من خلال عدد مرات تدخلهم فى المناقشة. والجودة لها أهميتها – لكن من الذى سيقوم بتقييمها ؟ فى الواقع أ ن قدراً كبيراً من هذا العبء يقع على كاهل رئيس مجلس الإدارة. وهى مهمة دقيقه، ونادراً ما يتم تناولها بدرجة كافية من القوة. وتضم كثير من مجالس الادارة بعض الأعضاء غير الدائمين ويكون الرئيس كارهاً لعزلهم نظراً للخوف أو الكسل أو العاطفة. ويجب إجراء كل التعيينات لفترة محدده – لا تزيد عن ثلاث سنوات ٠(قابلة للتجديد بعد الموافقة)، وذلك للحث على عملية التقييم، ويجعل انهاء العقد اقل ايلاماً.وأحد الأدوار التى يجب أن يؤديها المساهمون هو ضمان الحفاظ على جودة عضوية مجلس الادارة. وهذه ليست بالمهمة السهلة، حيث أنهم لا يرون اداء المجلس اثناء العمل ولا يمكنهم قياس ممدي مشاركة مساهمات الأعضاء بسهولة : وهم بحاجة إلى الاعتماد على رئيس مجلس الإدارة بدرجة كبيرة. لذلك كان دور رئيس المجلس دوراً محورياً مهما كان الاسلوب الجماعى الذى يتسم به المجلس. وقد يكون هناك امثلة لمجالس تتجه إلى اجراء تقييم رسمى لزملائهم بالتوالى وبصفة مستمرة، إلا إنه لم التطرق اليها ومن الصعب تصور كيف يمكن العمل دون ارباك الترابط الأساسى للمجلس. وإذا لم يؤدى عضو أو اثنين وظيفتهما فى المجلس، فعلى رئيس المجلس مراقبة ما اذا كان يؤدون مهمامهم أو أن يعمل على عزلهم، وكجزء من مسئوليته. أما إذا فشل المجلس بالكامل، يصبح العلاج فى أيدى المساهمين.

العلاقات الخارجية

يحافظ المجلس على العلاقات مع الأجهزة الأخرى في داخل المنشأة، وكذلك مع عديد من الأطراف المعنية خارج الشركة. وكلاهما بحاجة إلى التفكير الحذر والمعالجة الدقيقه. وعلى سبيل المثال، هناك عديد من تنظيمات العاملين التى يجب النظر اليها، سواء أكانت أم مجالس عمال أو اتحاد نقابات. ومن الضرورى التأكد ان الروابط بين المركز والاقسام (أو الشركات التابعة) فى المنظمات الكبيرة سليمة ومضبوطة. ويجب على هذه الروابط ان تتبع مبدأين أساسين هما:

يجب أن يكون للإدارة المقسمة دورها ورئاستها، ولكنها يجب أن تكون مسئولة عن ادائها.ومن المؤكد ان الفشل فى تنفيذ هذا بشكل سليم سيكون له أثره المباشر على حوكمة الشركات فى مرحلة ما وعلى سبيل المثال، يجب ان يكون هناك بقدر كاف من تدفق المعلومات إلى مجلس الادارة والخاصة بالبيانات المهمة، وبذلك يصبح المجلس فى وضع يسمح له بتقديم المساعدة والتشجيع والمساندة الضرورية، أو لاتخاذ تصرف علاجى بديل.

أما عند النظر إلي خارج الشركة، فقد تكون القائمة التى تضم الأطراف المعنية طويلة للغاية، تمتد من العالم المالى إلى المجالس البيئية. وقد يكون لدى السياسيين على المستوى المركزى والمحلى اهتمام تشريعي فى بعض العناصر الخاصة بنواحى نشاط الشركة من وقت لأخر (على سبيل المثال، إغلاق أو تطوير مصنع ما او تبنى خطة ذات أثر جيد على البيئة). وسيتطلب السيطرة على الشركة قيام مجلس الإدارة باتخاذ الاجراءات المناسبة وأفضل تخصيص للمهام والواجبات. وهذا احد المجالات التى يلعب فيها رئيس المجلس الموحد دوراً هاماً.

الأجل الأطول

قد يصلح عمل أى نوع من الهياكل للعمل فى المدى القصير، وقد تم انشاء كثير من الشركات بواسطة الشخصية القوية التى كان مثلها الأعلي هو أن ترتكز اللجنة على شخص واحد. والعمل بحاجة لمثل هؤلاء القادة، لكنه أيضاً بحاجة إلى ان ينجو إذا تم أهدار قدر كبير من المجهود البشرى والموارد المتعددة بلا ضرورة لذلك. وهناك أدلة قوية على أن النجاح المستمر يعتمد على نوع النظام الذى يوفره الهيكل المعقول. ولا يوجد هيكل معين يوفر كل المزايا، ينبغي أن يكون عاملاً مساعداً سواء تم إختيار نظام مجلس الإدارة الفردي أو ذي الطبقتين . وللقيادة دور مهم يجب أن تقوم به مهما كانت درجة تماسك المجلس لأن المادة الأولية للنجاح هى حفز الاشخاص القادرين.

وسمات القادة هى : الكفاءة والثقة والتواضع – لكن أهم هذه السمات هى النزاهة. وبدونها قد يحدث أكثر من مشكلة فى أى نظام، ويجب على الشخص أن يفكر فقط فى الحالات الكثيرة حيث يتسبب فيها المدير التنفيذى فى حدوث عرقلة فى شريان المعلومات، وإذا حدث ذلك، لا يمكن للمشروع الاستمتاع بصحة جيدة، أيا كان الهيكل.

ملخص

ويلاحظ القراء أنه ليست هناك اختلافات اساسية من حيث المبدأ بين تطبيق ذلك فى غرب أوروبا وفي وسط وشرق أوروبا. وأياً كانت هذه الفروق فهى مستمدة من ميراث مختلف: الخبرة القليلة لاقتصاد السوق فى العمل من ناحية، ومن ناحية أخرى من هيكل الملكية الذى يجب تبنيه

واقراره حتى يعمل السوق بشكل مناسب والسبب فى ذلك هو اتجاهات أصبحت راسخة ولا يمكن إعتبار الأشخاص بشراً إذا لم يكن لديهم هذا السلوك والهيكل هو وسيلة لتحقيق ديناميكيات أفضل لادارة ما سيكون بالنسبة لكثيريين نوعاً جديداً من العمل، محكوماً بمعايير مختلفة عن تلك التى تم الحصول عليها لمدة جيلين. وهناك ميزة كبيرة فى هذا الأمر : بداية جديدة دون تحفظات، وعدم الحاجة لاتباع اى نموذج غربى بالتفصيل، كل الدول بحاجة إلى تطوير نظم تعكس احتياجاتها الخاصة بشكل أفضل وتتناسب مع عاداتها وتاريخها. وطالما أنها ملتزمة بالمبدأين الاساسين اللذين سبق ذكرهما، فلن يحدث ضرر كبير. لكن ايا كان النظام الذى تم وضعه للعمل به، يجب أن يؤدى أكثر من مجرد العمل الرمزى – فالحرية الصورية والمساءلة الرمزية للإدارة ليست جيدة .

وقد لا يبدو هذا التحليل والاقتراحات التى وردت خلاله واقعية بالنسبة لاعضاء مجلس ادارة شركات فى بيئة تجارية معادية، تعانى كثيراً من المشاكل الاقتصادية، وتواجه تضخم جامحاً واضطراباً اجتماعياً مكبوتاً، وتقف فى مواجهة تيار من الفساد. إلا أن تجربة دول غرب أوروبا أوضحت ان الشركات التى بها هياكل للحوكمة تمكنت من النجاة والإستمرار في الحياة فى ظل التقلبات والظروف المتغيرة. وتعتمد أسس هذه الهياكل على القانون لأن المؤسسة الحديثة هى عبارة عن انشاء صناعى وليست منتجاً من منتجات الطبيعة ولن تتمكن الدولة من دفع رجال الأعمال إلي النجاح، إلا أنها – وهى فقط – يمكن ان تمدهم بالهياكل التى تسهل مهمتهم. وهذه مسألة مهارات وفن إدارة علاقات بين الأشخاص داخل مجلس الادارة وخارجه للحصول على أفضل ما لديهم. ومن السهل القول أن المهارات اللازمه لتحقيق ذلك هى مهارات غريزية، ومن ثم لا داعى للتدريب. وهناك جوائز كبيرة فى انتظار أولئك الذين يتعلمون كيف يعملون بصورة بناءة داخل هياكل حوكمة الشركات التى توفرها الدولة.

المؤلف

جاناثان شارخام Janathan Charkham: قام بالكتابة والمحاضرة بتعمق فيما يتعلق بمجالس ادارات الشركات، كتابة الأخير حول "Corporate Governance"

"Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries"

قام بالتذكير بالأوقات المالية مما منحه لقب "Mr. Corporate Governance" Charkhan وهو حالياً احد اعضاء لجنة الموضوعات المالية فى (Corporate Governance Cadbury Committee) وكان له دور محورى فى وضع (PRO-NED (Promotion of Non-Executive Directors فى انجلترا، وعمل كمستشار للمحافظين وبنك انجلترا وكان الوحيد الغير امريكى فى احد المجالس الفرعية لمجلس رئيس الولايات المتحدة حول المنافسة.

ملاحظات

١- الضمير "هو" وكلمة " رئيس مجلس الإدارة " يستخدمان للتسهيل ، إلا أن هذين المصطلحين يدلان علي الرجال والنساء.

٢- Leo Herzel and Richrard Sherpo. Bidders and Targets: Mergers and Acquisitions in the US. Cambridge, Mass: Basil Blackwell, 1990.

٣- Leo Herzel and Richrard Sherpo. Bidders and Targets: Mergers and Acquisitions in the US. Cambridge, Mass.: Basil Blackwell, 1990.

٤- لم تكن التجارب فى الثمانيات بالأمر الجيد خاصة فيما يتعلق بهذا الشأن ، كما أن عطاء الاستيلاء الأن يعد اسلوباً غالياً لتغيير كثير من المديرين غير الأكفاء ، والذى قد يؤدى فى النهاية إلى نشأت هيكل سيء.

٥- Bernard S. Black, "Shareholder Passivity Re-Examined", Michigan Law Review 89 (December 1990)

٦- Quoted from Jay W. Larsch with Elizabeth Maclver. Pawns or Potentates, The Reality of America's Corporate Boards, Boston: Harvard Business School Press, 1989:51.

٧- من جانب المساهمين ، يلعب ممثلو البنك دوراً مماثلاً، حيث يكون لديهم مصادر خارجيه للمعلومات تأتى من اتصالاتهم المصرفيه مع الشركة ومن خلال زملائهم.

٨- Heinrich Weiss, [resident of the Federation of German Industries. Uoted from Jonathan Charkham. Keeping good company. Oxford: claendon press, 1994:46.

٩- على سبيل المثال ، فى الولايات المتحدة قدمت قائمة المرشحين حوالى ٩٩.٩٪ من الانتخابات بالشركة فى عام ١٩٨٥. وبينما تقديم قائمتين ، جاءت القائمة الثانيه من طرف أراد السيطرة على الشركة.
Jay W. Lorsch with Elizabeth Maclver. Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Bords Harvard Business School Press, Boston 1989:22

١٠- Jay W. Lorsch with Elizabeth Maclver. Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards. Boston Harvard Business School press,1989:88.

١١- Jay W. Lorsch with Elizabeth Maclver. Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards.Boston Harvard Business School press,1989:88.

١٢- Board Committees in European Companies. Report No. 886. The Conference Board. New York 1986.

الفصل الثامن – ٨

مبادىء منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية فى مجال حوكمة الشركات

تستند المبادىء الواردة فى هذه الورقة إلى تجارب مستندة من المبادرات الوطنية للدول الأعضاء، وأيضاً إلى أعمال سابقة تم الاضطلاع بها داخل منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية، من بينها ما قامت به المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال المعنية بحوكمة الشركات والتابعة لمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية. وقد شارك فى عملية الإعداد أيضاً عدد من اللجان التابعة للمنظمة، ومن بينها: لجنة الأسواق المالية، ولجنة الاستثمار الدولى والشركات متعددة الجنسيات، ولجنة سياسات البيئة.

فى الإجتماع الذى عقد على المستوى الوزارى فى الفترة من ٢٧ إلى ٢٨ أبريل عام ١٩٩٨ طلب مجلس منظمة التعاون الأقتصادى والتنمية (OECD) من المنظمة أن تقوم بالإشتراك مع الحكومات الوطنية، وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، بوضع مجموعة من المعايير والإرشادات عن حوكمة الشركات. ولتحقيق هذا الهدف، قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل مخصص لمهمة وضع مبادئ غير ملزمة لحوكمة الشركات تمثل وجهات نظر الدول الأعضاء فى هذا الصدد.

كما تمت الاستفادة من اسهامات عدد من الدول من غير أعضاء منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بالاضافة إلى اسهامات البنك الدولى، وصندوق النقد الدولى، وقطاع الأعمال، والمستثمرين والاتحادات المهنية، وغيرها من الاطراف المعينة بالموضوع.

وقد وافق الوزراء على مبادئ منظمة التعاون الإقتصادى والتنمية لحوكمة الشركات فى إجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزارى فى ٢٦/٢٧ مايو ١٩٩٩ .

تستهدف المبادىء مساعدة حكومات الدول الاعضاء وحكومات الدول غير الاعضاء فى غمار جهودها لتقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية، والتنظيمية لموضوع حوكمة الشركات فى تلك الدول بالاضافة إلى توفير الخطوط الارشادية والمقترحات لأسواق الأوراق المالية، والمستثمرين، والشركات، وغيرها من الأطراف التى تلعب دوراً فى عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات وتركز المبادىء على الشركات التى يتم تداول أسهمها فى البورصات. ولكنها تعد أيضاً–فى حدود معينة– اداة مفيدة لتحسين أساليب حوكمة الشركات الأخرى التى لا تتداول أسهمها فى البورصات، ومن بينها الشركات الخاصة المغلقة والشركات المملوكة للدولة. وتمثل تلك المبادىء أساسا مشتركاً تعتبره الدول الاعضاء فى منظمة التعاون

الاقتصادى والتنمية بمثابة ضرورة لتطوير أساليب حوكمة الشركات والغاية الاساسية هى أن تكون المبادىء موجزة ومفهومة، ويسهل الوصول إليها من جانب المجتمع الدولى.

ومن جانب أخر، لا يستهدف أن تحل تلك المبادىء محل مبادرات القطاع الخاص فى مجال الصياغة التفصيلية ("افضل الممارسات" فى مجال حوكمة الشركات).

ويسود منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية جنباً إلى جنب مع الحكومات العضو فيها، ادراك متزايد للارتباط بين السياسات الاقتصادية على المستوى الكلى وبين السياسات الهيكلية. فأحد العناصر الأساسية فى مجال تحسين الكفاءة الاقتصادية هو أسلوب حوكمة الشركات، والذى يتضمن مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها، وغيرهم من الأطراف المعنية وصاحبة المصلحة بصور مختلفة فيها. كذلك يقدم أسلوب حوكمة الشركات الهيكل الذى تتحدد خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، ومتابعة الآداء.

كما ينبغى أن يوفر أسلوب حوكمة الشركات الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والادارة التنفيذيه للشركة لمتابعة الأهداف التى تتفق مع مصالح الشركة والمساهمين فيها، علاوة على تيسيره للمتابعة الفعالة والتى يتسنى عن طريقها تشجيع الشركات على استخدام مواردها بصورة أكثر كفاءة.

ولا يعدو أسلوب حوكمة الشركات أن يكون واحداً من مكونات الإطار الاقتصادى الذى تعمل الشركات خلاله، والذى يتضمن–على سبيل المثال – السياسات الاقتصادية على المستوى الكلى، ودرجة المنافسة فى أسواق المنتجات وأسواق عناصر الانتاج. كما يعتمد إطار حوكمة الشركات على البيئة القانونية، والتنظيمية، والمؤسسية. بالاضافة إلى هذا، فإن ثمة عوامل مثل، أخلاقيات المهن، وإلمام الشركات بالمصالح والاهتمامات الاجتماعية والبيئية داخل المجتمعات التى تعمل بها، تمارس تأثيرات هامة على سمعة الشركة ونجاحها فى المدى الطويل.

وبينما يوجد العديد من العوامل التى تؤثر فى أساليب حوكمة الشركات وكذا فى عمليات صنع القرار بها، وأيضاً بينما تؤثر تلك العوامل فى نجاح الشركات فى المدى الطويل، فإن المبادىء تركز على المشكلات المقترنة بأساليب حوكمة الشركات، والتى تنتج عن الفصل بين الملكية والرقابة. كذلك، تؤخذ فى الحسبان بعض القضايا التى تتصل بعمليات صنع القرار فى الشركات، ومن بينها القضايا البيئية والاخلاقية، وإن كانت تلك القضايا تعالج بشكل أكثر وضوحاً من خلال عدد من الأدوات الأخرى التى تستخدمها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (من بينها: الخطوط الارشادية للشركات متعددة الجنسيات، والمعاهدة والتوصيات بشأن الرشوة) بالاضافة إلى الأدوات التى تطبقها منظمات عالمية أخرى.

وتعد درجة التزام الشركات بتطبيق مبادىء الأساليب السليمة لحوكمة الشركات داخلها بمثابة عامل متزايد الأهمية بالنسبة لقرارات الاستثمار. ومن الجوانب ذات الصلة الخاصة بذلك تبرز العلاقة بين جوانب أساليب حوكمة الشركات وبين الطبيعة العالمية المتزايده لعملية الاستثمار فالتدفقات العالمية للاستثمار تمكن الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين. وإذا ما كان للدول أن تجنى المنافع الكاملة من أسواق رأس المال العالمية، وايضاً إذا ما كان لها أن تجتذب رأس المال "الصبور" طويل الأجل فإن ترتيبات أساليب حوكمة الشركات ينبغى أن تتسم بالمصداقية، وأن يسهل فهمها عبر الحدود.

وحتى إذا لم تكن الشركات تعتمد بصفة أساسية على مصادر أجنبية لرأس المال، فإن

الالتزام بالأساليب السليمة لحوكمة الشركات من شأنه أن يساعد على رفع درجة الثقة من جانب المستنثمرين المحليين، وقد يؤدى إلى خفض تكلفة رأس المال، كما أنه قد يسفر فى النهاية عن تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل.

وتتأثر أساليب حوكمة الشركات بالعلاقة بين المشاركين فى النظام الذى تطبق خلاله هذه الأساليب. فالرقابة على المساهمين، الذين قد يتمثلون فى أفراد، أو فى ملكية عائلية، أو فى تحالفات مجمعة، أو فى شركات أخرى تميل من خلال شركات قابضة، أو فى شكل مساهمين تبادليين، من شأنها أن تؤثر بدرجة كبيرة فى سلوك الشركات. وهناك اتجاه متزايد من المستثمرين المؤسسين، بوصفهم أصحاب حقوق ملكية، نحو طلب الحصول على أصوات بشأن أساليب حوكمة الشركات فى بعض الأسواق. أما المساهمون من الأفراد منهم لا يسعون عادة إلى ممارسة الحقوق المتصلة بأساليب حوكمة الشركات ولكنهم قد يهتمون بدرجة كبيرة بالحصول على معاملة عادلة من جانب المساهمين الذين يمارسون الرقابة وايضاً من جانب الادارة التنفيذية. كذلك يلعب الدائنون دوراً هاماً فى بعض النظم المتصلة بأساليب حوكمة الشركات، ولديهم امكانات الاضطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لآداء الشركات. وأيضاً يلعب العاملون وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة دوراً هاماً فى مجال الاسهام فى نجاح الشركات وآدائها فى المدى الطويل، اما الحكومات فهى تحدد الإطارين المؤسسى والقانونى لأساليب حوكمة الشركات. وهناك تفاوت كبير فيما بين الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية، وأيضاً فيما بين الدول غير الاعضاء بها من حيث أدوار كل من الاطراف المعنية، وأيضاً من حيث التفاعل بين تلك الأدوار. فهذه العلاقات تخضع–جزئياً–للقوانين واللوائح، كما تخضع جزئياً للتطبيق الطوعى ولقوى السوق.

وليس هناك نموذج وحيد للأساليب السليمة لحوكمة الشركات. ولكن – فى الوقت ذاته– فإن المهام التى تم الاضطلاع بها فى الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية، وأيضاً داخل المنظمة ذاتها، قد أسفرت عن تعريف بعض العناصر المشتركة التى تحدد ماهية الأساليب السليمة لحوكمة الشركات. وتستند المبادىء التى صاغتها المنظمة إلى تلك العوامل المشتركة، كما أن صياغة المبادىء تمت على نحو من شأن أن يستوعب النماذج المختلفة القائمة.

فعلى سبيل المثال، لا توصى المبادىء بهيكل محدد لمجلس الادارة، كما أن مصطلح "مجلس الإدارة" ذاته يستخدم فى هذه الوثيقة بالشكل الذى يعطى نماذج وطنية مختلفة لهياكل مجالس الإدارة توجد فى الدول أعضاء منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية. وفى النظام التقليدى ذى المستويين المطبق فى بعض الدول، تستخدم "المبادىء" مصطلح "مجلس الإدارة" للاشارة إلى "المجلس الاشرافى" وللإشارة إلى "مجلس الإدارة التنفيذية" وفى النظم التى يوجد بها مجلس وحيد يخضع لاشراف مجلس المراجعين الداخليين، يكون مصطلح "مجلس الإدارة" شاملاً للمجلسين المشار إليهما.

وليست المبادىء ليست ملزمة، كما أنها لا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للتنشريعات الوطنية. بل أن الغرض منها يتمثل فى أن تكون بمثابة نقاط مرجعية وبالامكان استخدامها من قبل صانعى السياسة فى إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة الشركات، والتى تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية للأطراف المختلفة بالسوق عند قيامهم باعداد الممارسات الخاصة بهم.

وتعد "المبادىء" دائمة التطور بطبيعتها، وينبغى استعراضها فى ضوء التغيرات الكبيرة التى تطرأ على الظروف المحيطة. واستهدافاً للحفاظ على القدرة التنافسية للشركات فى العالم

الذى تسوده تغيرات مستمرة، يتعين على تلك الشركات أن تدخل التجديدات المستمرة على أساليب حوكمة الشركات بها وأن تطوع تلك الأساليب على النحو الذى يكون من شأنه مواكبة المتطلبات والاستفادة من الفرص الجديدة. وبالمثل، والحكومات تقع على عاتقها مسئولية هامة لتشكيل إطار تنظيمى فعال يوفر المرونة الكافية التى تكفل بدورها- للأسواق امكانية العمل بفعالية والاستجابة لتوقعات المساهمين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة. ويترك للحكومات ولأطراف السوق حرية تقرير كيفية تطبيق هذه "المبادىء" عند وضع الأطر الخاصة بهم والمتصلة بأساليب حوكمة الشركات، مع أخذ تكاليف ومنافع تلك الأطر فى الحسبان.

تغطى المبادئ خمسة مجالات :

١) حقوق المساهمين

٢) المعاملة المتكافئة للمساهمين

٣) دور أصحاب المصالح

٤) الإفصاح والشفافية

٥) مسئوليات مجلس الادارة

ويأتى فى مقدمة كل من هذه الأقسام مبدأ مطبوع بالأحرف المائلة ويتبعه عدد من التوصيات المدعمة.

المبدأ الأول: حقوق المساهمين

ينبغى أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين

١- تشتمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلى: ١) تأمين أساليب تسجيل الملكية، ٢) نقل أو تحويل ملكية الأسهم، ٣ الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة فى الوقت المناسب وبصفة منتظمة، ٤) المشاركة والتصويت فى الاجتماعات العامة للمساهمين، ٥ انتخاب أعضاء مجلس الادارة، ٦) الحصول على حصص من أرباح الشركة.

٢- للمساهمين الحق فى المشاركة، وفى الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية فى الشركة، ومن بينها: ١) التعديلات فى النظام الأساسى أو فى مواد تأسيس الشركة أو فى غيرها من الوثائق الأساسية للشركة، ٢) طرح أسهم إضافية، ٣) أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

٣- ينبغى أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت فى الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغى احاطتهم علماً بالقواعد، التى تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها قواعد التصويت :

أ- يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية فى التوقيت المناسب، بشأن تواريخ وأماكن وجداول أعمال الاجتماعات العامة، بالاضافة إلى توفير المعلومات الكاملة فى التوقيت الملائم بشأن المسائل التى يستهدف اتخاذ قرارت بشأنها خلال الاجتماعات.

ب- يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الادارة ولاضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة، على أن توضع حدود معقولة لذلك.

ج- ينبغى أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالانابة، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة، سواء كانت حضورية أو بالانابة.

٤- يتعين الافصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التى تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التى يحوزونها.

٥- ينبغى السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.

٦-يجب ضمان الصياغة الواضحة والافصاح عن القواعد والاجراءات التى تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات فى أسواق رأس المال، ويصدق ذلك أيضاً على التعديلات غير العادية، مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم. كما أن التعاملات المالية ينبغى أن تجرى بأسعار مفصح عنها، وأن تتم فى ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقاً لفئاتهم المختلفة.

٧- يجب ألا تستخدم الأليات المضادة للاستحواذ لتحصين الادارة التنفيذية ضد المساءلة.

٨- ينبغى أن يأخذ المساهمون-ومن بينهم المستثمرون المؤسسيون - فى الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم فى التصويت.

المبدأ الثانى: المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب. كما ينبغى أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلى فى حالة انتهاك حقوقهم.

١. يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.

٢. ينبغى أن يكون للمساهمين - داخل كل فئة - نفس حقوق التصويت. فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب أن تمون أية تغيرات مقترحة فى حقوق التصويت موصفاً لعملية تصويت من جانب المساهمين.

٣. يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

٤. ينبغى أن تكفل العمليات والاجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين - كما يجب ألا تسفر اجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع فى تكلفة عملية التصويت

٥. يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالافصاح أو الشفافية.

٦. ينبغى أن يطلب من اعضاء مجلس الادارة أو المديرين التنفيذين الافصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح فى حوكمة الشركات

يجب أن ينطوى إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها

القانون، وأن يعمل أيضاً على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح فى مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

١. ينبغى أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التى يحميها القانون.

٢. حينما يحمى القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغى أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات فى حالة انتهاك حقوقهم.

٣. يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

٤. حينما يشارك أصحاب المصالح فى عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية

ينبغى أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق – وفى الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالى، والأداء، والملكية، واسلوب ممارسة السلطة.

١– يجب أن يشتمل الإفصاح – ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية :

– النتائج المالية والتشغيلية للشركة.

– أهداف الشركة.

– حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويب.

– أعضاء مجلس الأدارة، والمديرين التنفيذين الرئيسين، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.

– عوامل المخاطرة المنظورة.

– المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.

– هياكل وسياسات حوكمة الشركات.

٢– ينبغى إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها، بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغى أن يفى ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة.

٣– يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجى والموضوعى للأسلوب المستخدم فى إعداد تقديم القوائم المالية.

٤– ينبغى أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمى المعلومات عليها فى الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة

المبدأ الخامس: مسئوليات مجلس الإدارة

يجب أن، يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات،

كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

١. يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على اساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على اساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين

٢. حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغى أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

٣. يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ فى الاعتبار اهتمامات كافة اصحاب المصالح.

٤. يتعين أن يضلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية، من بينها :

أ. مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة، والموازنات السنوية، وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغى أن يتولى الإشراف على الانفاق الراسمالى وعلى عمليات الاستحواذ، وبيع الأصول

ب. اختيار المسئولين التنفيذين الرئيسين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم وأيضًا – حينما يقتضى الأمر ذلك، إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفى.

ج. مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسئولين التنفيذين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمى والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

د. متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، والمساهمين، ومن بين تلك الصور: إساءة استخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوى صلة.

هـ. ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، ومن متطلبات ذلك: وجود مراجع مستقل، وإيجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة، نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية، والالتزام بإحكام القوانين.

و. متابعة فعالية حوكمة الشركات التى يعمل المجالس فى ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة.

ز. الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.

٥. يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعى لشئون الشركة، وأن يجرى ذلك – بصفة خاصة – على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.

أ– يتعين أن ينظر مجلس الإدارة فى إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح. ومن أمثلة تلك المسئوليات الرئيسية: التقارير المالية، وترشيح المسئولين التنفيذين، وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

ب– كى يتحقق الاضطلاع بتلك المسئوليات، يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة فى الوقت المناسب.

الفصل التاسع - ٩

إرشـادات خـاصـة بمـجـلـس إدارة جـنـرال مـوتـورز

إرشـادات خـاصـة بمـجـلس إدارة جـنـرال مـوتـورز تـتعلـق بمـوضـوعـات حـوكـمـة الـشـركـات (صـدر عـام ١٩٩٤).

١- اخـتـيـار رئـيـس مجـلـس الإدارة والمـدير الـتـنـفـيـذى

يجب أن يشعر مجلس الإدارة بـالحرية فى اختيـار مـا يبدو الأفضل بـالنسبة للشركة فى فترة معينة. لذلك لا توجد سياسة فى مجلس الإدارة توضح مـا إذا كـان دور المدير التنفيذى منفصلاً عن دور رئيس مجلس الادارة أم لا ، واذا مـا كـان منفصلاً ، هل يجب اختيـار رئيس مجلس الادارة من الاعضاء غير الموظفين أم يجب أن يكون موظفاً .

٢- مـفـهـوم الـعـضـو الـرئـيـسـى

يقر مجلس الإدارة سياسة توضح ان يكون للمجلس عضو يقوم الأعضاء الخـارجيون بـاختيـاره ، ويتولى مسئولية رئـاسة الاجتمـاعـات المقررة للأعضـاء الخـارجيين ، أو أية مسئوليـات أخرى يقوم الأعضاء الخـارجيين بتحديدهـا من وقت لأخر .

وحـاليـاً يلعب رئيس المجلس غير التنفيذي هذا الدور . أمـا اذا تم تنظيم الشركة حيث يكون رئيس مجلس الإدارة موظفاً للشركة ، يتم اختيـار عضو أخر ليتولى هذه المسئولية .

٣- عـدد الـلـجـــان

يبدو هيكل اللجان الحـالى الخـاص بـالشركة منـاسبـاً . ومن وقت لآخر ، قد تطرأ بعض الظروف التى تستدعى ان يقوم المجلس بتشكيل لجنة جديدة أو حل لجنة مـا طبقـاً لهذه الظروف. واللجـان الستة الموجودة حـاليـاً هى لجـان: المراجعة ، وأسهم رأس المـال ، وشئون أعضـاء مجلس الإدارة والحوافز والأجور والسياسة العامة .

٤- مهام وتعاقب أعضاء اللجان

تعد لجنة شئون أعضاء مجلس الإدارة مسئولة عن تعيين أعضاء مجلس الإدارة فى لجان مختلفة ، وذلك بعد استشارة المدير التنفيذى ومراعاة رغبات الأعضاء .

ويرى مجلس الإدارة أنه يجب النظر فى تعاقب أعضاء اللجنة بصورة دورية تقدر بحوالى ٥ سنوات ، إلا أنه لا يجب ألا يتم إقرار ذلك كسياسة لها ، حيث قد تكون هناك أسباب فى فترة معينة تقتضى إبقاء عضو ما فى اللجنة لفترة أطول .

٥- تكرار ومدة اجتماعات اللجان

يقوم رئيس اللجنة بالتعاون مع أعضائها بتحديد تكرار ومدة اجتماعات هذه اللجنة .

٦- جدول أعمال اللجنة

يقوم رئيس اللجنة بالتعاون مع الموظفين والأعضاء المناسبين من الإدارة بإعداد جدول الأعمال الخاص باللجنة . وتقوم كل لجنة بإصدار جدول زمنى يضم الموضوعات التى تتم مناقشتها فى العام التالى وذلك فى بداية كل عام . ويتم تبادل جدول الأعمال الآجل مع مجلس الإدارة .

٧- اختيار بنود من جدول الأعمال لاجتماعات مجلس الإدارة

يقوم رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذى (اذا لم يكن رئيس المجلس هو المدير التنفيذى) بإعداد جدول أعمال لكل اجتماع مجلس إدارة .

ويشعر كل عضو بحرية اقتراح تضمين بند أو بنود فى جدول الأعمال .

٨- توزيع المواد الخاصة بمجلس الإدارة مقدماً

ان المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق إلمام المجلس للأعمال يجب توزيعها على المجلس قبل الاجتماع .وتقوم الإدارة بكافة الجهود لضمان أن تكون هذه المواد ملخصة بقدر الإمكان ، إلا أنها يجب أن توفر المعلومات المطلوبة .

٩- العروض

كقاعدة عامة ، يجب إرسال العروض الخاصة بموضوعات معينة إلى أعضاء المجلس مقدماً ، وبذلك يمكن المحافظة على وقت الاجتماع ، وتركيز وقت المناقشة على الأسئلة التى يثيرها المجلس بشأن هذا الموضوع . أما فى الحالات التى يكون فيها الموضوع ذا حساسية خاصة فلا يجب وضعه على الورق ، بل تتم مناقشة هذه العروض فى الاجتماع .

١٠- الحضور المنتظم لغير الأعضاء في اجتماعات مجلس الإدارة

يفضل مجلس الإدارة الحضور المنتظم لغير أعضاء المجلس الذين يعتبرون أعضاء فى مجلس الرئيس فى كل اجتماعات المجلس . وإذا أراد المدير التنفيذى إضافة أشخاص آخرين كحاضرين بصفة منتظمة فى اجتماعات مجلس الإدارة ، فمن المتوقع ان يتم عرض هذا الاقتراح على المجلس للموافقة .

١١- جلسات تنفيذية للأعضاء الخارجيين

يجتمع أعضاء المجلس الخارجين فى جلسات تنفيذية ثلاث مرات كل عام . ويتضمن شكل هذه الاجتماعات مناقشة مع المدير التنفيذى فى كل جلسة .

١٢- اتصال المجلس بالإدارة العليا

يتصل أعضاء المجلس بإدارة جنرال موتورز . ومن المفترض ان يستخدم أعضاء المجلس التقييم ليتأكدوا ان هذا الاتصال – إذا كان مكتوباً – يتم عرضه على المدير التنفيذى ورئيس مجلس الإدارة .

علاوة على ذلك ، يحث مجلس الإدارة على دعوة المديرين إلى اجتماعات المجلس والذين :

(أ) يمكنهم توفير رؤية إضافية للبنود التى يتم مناقشتها وذلك بسبب خبراتهم الشخصية فى هذه المجالات .

(ب) يمثلوا مديرين يتمتعون بإمكانات تعتقد الإدارة العليا انها يجب عرضها على المجلس.

١٣- مراجعة المجلس للأجور

يجب على موظفى الشركة إعداد تقرير كل عام لعرضه على لجنة شئون الأعضاء ويوضح هذا التقرير وضع أجور مجلس جنرال موتورز بالمقارنة بالشركات الأمريكية الكبيرة.

ويجب عرض اقتراح التغيير فى أجور المجلس –إن وجد – على لجنة شئون الأعضاء، وذلك للمناقشة وموافقة المجلس .

١٤- حجم المجلس

يتكون المجلس من ١٤ عضواً . المجلس الذى يتكون من ١٥ عضواً يكون مناسباً . إلا أن المجلس قد يرغب فى زيادة الحجم حتى يلائم توافر المرشحين المتميزين.

١٥- مزيج من الأعضاء الداخليين والخارجيين

يعتقد المجلس أنه يجب أن يكون هناك أغلبية من الأعضاء المستقلين فى مجلس جنرال موتورز (كما تشترط اللائحة الداخلية رقم٢-١٢) . والمجلس على استعداد لقبول عضوية أشخاص من الإدارة كأعضاء بالإضافة إلى المديرين التنفيذيين . إلا أن المجلس يعتقد أن الإدارة

يجب ان تشجع مديرى الإدارة العليا على فهم ان عضوية المجلس ليست ضرورية أو مطلباً أساسياً لأى وظيفة إدارية أعلى داخل الشركة . وحالياً يحضر مديرون غير المدير التنفيذى اجتماعات مجلس الإدارة بصفة منتظمة ، حتى اذا لم يكونوا أعضاء فى المجلس .

وبخصوص أمور وموضوعات حوكمة الشركات، يفترض المجلس قرارات يتخذها الأعضاء الخارجيين .

١٦- تعريف المجلس لما تشكله استقلالية الأعضاء الخارجيين

فى يناير ١٩٩١ ، قام مجلس جنرال موتورز بالموافقة على اللائحة التى تقدم تعريفاً للمديرين المستقلين ويعتقد المجلس أنه لا توجد حالياً علاقة بين أى مدير خارجى وجنرال موتورز يمكن تحديدها بأى شكل لتناسب عضو المجلس المستقل . وتقوم لجنة شئون الأعضاء بمراجعة التوافق مع هذه اللائحة .

١٧- عضوية المدير التنفيذى السابق فى المجلس

يعتقد المجلس ان هذا امراً يجب فيه اتخاذ القرار الخاص بكل حالة على حدة . إذ يفترض انه عندما يستقيل المدير التنفيذى من وظيفته ، فإنه يجب ان يقدم استقالته من المجلس فى نفس الوقت . أما مسألة استمرار الشخص فى عضوية المجلس فتجب مناقشتها مع المدير التنفيذى الجديد والمجلس .ويعتبر المدير التنفيذى السابق الذى يلتحق بالمجلس عضواً داخلياً وذلك لأغراض حوكمة الشركات .

١٨- معايير لعضوية المجلس

تتولى لجنة شئون الاعضاء مسئولية مراجعة المهارات والخصائص المناسبة المطلوبة لأعضاء المجلس سنوياً مع المجلس ، وذلك فى إطار البنية الحالية للمركز . ويجب ان يتضمن هذا التقييم معايير مثل التنوع ، والسن ، ومهارات مثل فهم التكنولوجيا الصناعية، والمعرفة بالأمور الدولية . إلخ كل هذا فى إطار تقييم إحتياجات المجلس فى هذه المرحلة.

١٩- اختيار المرشحين الجدد لعضوية مجلس الادارة

يجب أن يكون المجلس – وكذلك الاجراءات –مسئولين عن اختيار أعضائه . ويعهد المجلس إلى لجنة شئون الأعضاء بعملية الفحص والفرز وذلك بالتدخل المباشر من جانب رئيس المجلس والمدير التنفيذى .

٢٠- توجيه الدعوة إلى عضو جديد للانضمام للمجلس

يجب أن يقوم المجلس بتوجيه الدعوة للانضمام للمجلس ، ويقوم بذلك رئيس لجنة شئون الأعضاء (اذا كان رئيس المجلس يشغل وظيفة المدير التنفيذى) ، رئيس المجلس والمدير التنفيذى للشركة .

٢١- تقييم أداء مجلس الإدارة

تتولى لجنة شئون الأعضاء مسئولية اعداد تقرير سنوى للمجلس يوضح تقييماً لأدائه خلال العام وتتم مناقشة التقرير مع المجلس . ويجب إجراء ذلك فى نهاية كل سنة مالية وفى الوقت الذى يحقق فيه التقرير معايير عضوية المجلس . ويجب ان يكون هذا التقرير خاصاً بمساهمات المجلس ككل وأن يراجع بصفة خاصة المجالات التى يعتقد المجلس و/أو الإدارة انه يجب القيام بمساهمات أفضل . والغرض من هذا التقييم هو زيادة فعالية المجلس .

٢٢- الأعضاء الذين يغيرون مسئولياتهم الوظيفية الحالية

من وجهة نظر مجلس الإدارة فإن الأعضاء الذين يغيرون مسئولياتهم التى يتولونها عندما يتم انتخابهم فى المجلس يجب أن يبادروا بالاستقالة من المجلس .

٢٣- عضوية محددة الأجل

يعتقد المجلس فى ضرورة إنشاء عضوية محددة الأجل . وبينما يساعد ذلك فى ضمان ان هناك أفكار ووجهات نظر جديدة متاحة بالمجلس ، إلا أنهم يوضحون الضرر من ضياع مساهمات الأعضاء الذين كانوا قادرين على التنمية والتطوير – خلال فترة زمنية – مما يزيد فهمهم للشركة وعملياتها ، ومن ثم تزويد المجلس بمساهمات متعددة . وكبديل للعضوية محددة الأجل ، تقوم لجنة شئون الأعضاء باستشارة المدير التنفيذى ورئيس مجلس الإدارة – بمراجعة إسهامات كل عضو فى المجلس كل خمس سنوات . كما يتيح ذلك للأعضاء فرصة تأكيد رغبتهم فى الاستمرار كأعضاء فى المجلس .

٢٤- سن التقاعد

يرى المجلس أن سن التقاعد الحالى وهو ٧٠ سنة مناسباً .

٢٥- تقييم رسمى للمدير التنفيذى

يجب أن يقوم المجلس (الأعضاء الخارجيون) بإجراء هذا التقييم كل عام ، ويجب ان يقوم رئيس مجلس الإدارة (غير التنفيذى) أو العضو القائد بعرضه على المدير التنفيذى .

ويجب ان يعتمد التقييم على معايير موضوعية متضمنه أداء العمل ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى وتنمية الإدارة ..الخ .

وتقوم لجنة الحوافز والأجور باستخدام هذا التقييم أثناء المفاوضات التى تتم عند النظر راتب المدير التنفيذى .

٢٦- تخطيط التعاقب

يجب أن يقوم المدير التنفيذى بإعداد تقرير سنوى خاص بتخطيط التعاقب وأن يعرضه على المجلس. ويجب ان يكون هناك – بصفة مستمرة – توصيات للمدير التنفيذى تساعد من يخلفه اذا كان غير قادر .

٢٧- تنميـــة الإدارة

يجب ان يقوم المدير التنفيذى بإعداد تقرير سنوى يتعلق ببرنامج الشركة الخاص بتنمية الإدارة ، وأن يعرضه على المجلس . ويجب عرضه على المجلس فى نفس الوقت الذى يتم فيه غرض تقرير تخطيط التعاقب .

الفصل العاشر – ١٠

مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة

إعداد : منظمة الشفافية الدولية، والمنظمة الدولية للمحاسبة عن المسئولية الاجتماعية

١- مقدمة

قامت مجموعة من أصحاب المصالح بالقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، واتحادات العمال بوضع مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة (والتي سيطلق عليها في النص "مبادئ الأعمال" للاختصار) كأداة لمساعدة المنشآت والمؤسسات علي وضع مناهج فعالة لمكافحة الرشوة[١] في كافة نواحي نشاطها.

كما أن مبادئ الأعمال تعطي مفهوماً عملياً للمبادرات الحديثة مثل " الاتفاق الخاص بمكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب في العمليات التجارية الدولية "لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وكذلك " القواعد السلوكية لمكافحة الابتزاز والرشوة لغرفة التجارة الدولية ICC ونصوص المواد الخاصة بمكافحة الرشوة في إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للمؤسسات متعددة الجنسية.

وقد تم تصميم مبادئ الأعمال بحيث يمكن استخدامها من جانب المنشآت الضخمة والمتوسطة والصغيرة، كما يمكن تطبيقها علي رشوة الموظفين العموميين، وعلي العمليات فيما بين المنشآت الخاصة بعضها بعضا.

والهدف من هذه الوثيقة هوتوفير إرشاد عملي لمكافحة الرشوة، وخلق مناخ عام تتساوى فيه جميع الأطراف، مع توفير مزايا طويلة الأجل لمنشآت الأعمال.

٢. مبادئ الأعمال

- **تعمل المنشأة علي منع الرشوة بجميع أشكالها، وسواء كانت بشكل مباشر أم غير مباشر.**
- **تلتزم المنشأة بتنفيذ برنامج لمكافحة الرشوة.**

وتقوم مبادئ الأعمال هذه علي اساس التزام بالقيم الأساسية للنزاهة، والشفافية وقابليه المحاسبة عن المسئولية. وتهدف المنشآت إلى خلق، وإنشاء ثقافة داخلية تقوم علي الثقة ولا يسمح فيها بالتجاوزعن الرشوة.

ويمثل البرنامج الجهود الشاملة للمنشاة لمكافحة الرشوة، بما في ذلك القيم والسياسات، وخطوات العمل، والتدريب، والإرشاد.

٣. الأهداف

تتلخص أهداف مبادئ الأعمال فيما يلي :

توفير إطار للممارسات الجيدة للأعمال، واستراتيجيات إدارة المخاطر لمكافحة الرشوة.

إلى جانب مساعدة المنشأة علي:

أ- استئصال الرشوة.

ب- توضيح التزامها بمكافحة الرشوة

ج- الإسهام بطريقة إيجابية في تحسين مستويات النزاهة والشفافية والمحاسبة عن المسئولية في آي مجال تعمل فيه المنشأة.

٤. وضع برنامج لمكافحة الرشوة

٤-١ *ينبغي علي المنشأة أن تضع برنامجا يعكس حجمها، وقطا ع الأعمال الخاص بها، والمخاطر المحتملة، ومواقع عملها، وينبغي أن يوضح البرنامج وبدرجة تفصيل معقولة القيم والسياسات والإجراءات التي سيجري استخدامها لمنع وقوع الرشوة في كافة نواحي النشاط التي تقع في نطاق رقابتها الفعالة.*

٤-٢ *ينبغي أ ن يكون البرنامج متوافقا مع كافة القوانين ذات الصلة بمكافحة الرشوة في كافة المجالات التي تعمل فيها المنشأة، وبخاصة تلك القوانين المتصلة مباشرة بممارسات لأعمال محددة تقوم بها المنشأة.*

٤-٣ *ينبغي المنشأة أن تضع البرنامج بالتشاور مع موظفيها، واتحادات العمال، أوأي هيئة أخري تمثل العاملين بها.*

٤-٤ *ينبغي علي المنشأة أن تتأكد من درايتها ومعرفتها بكافة الأمور ذات الأهمية المؤثرة في وضع البرنامج، عن طريق الاتصال مع الأطراف المعينة والمهتمة بالموضوع.*

٥. نطاق البرنامج

عند وضع برنامج مكافحة الرشوة، ينبغي علي المنشأة أن تقوم بعمل تحليل النواحي المعينة التي تمثل أعلي المخاطر بالنسبة للرشوة. وينبغي علي البرنامج أن يتناول أكثر صور الرشوة المتصلة بمجال عمل المنشأة، إلا أنه ينبغي أن يغطي النواحي الآتية علي الأقل :

٥-١ الرشاوى

٥-١-١ *ينبغي علي المنشأة أن تمنع تقديم الهدايا، أوقبول الرشاوى بأية صورة بما في ذلك رد جزء من المبالغ المدفوعة، أوجزء من المدفوعات عن العقود، أواستخدام طرق أوقنوات أخري لتقديم مزايا بشكل سليم للعملاء، أوالوكلاء، أوالمقاولين، الوالموردين أوالموظفين لأي طرف أولموظفي الحكومة.*

٥-١-٢ *ينبغي علي المنشأة أيضا أن تمنع الموظف من ترتيب أوقبول رشوة، أواسترداد مبالغ من العملاء أوالوكلاء أوالمقاولين أوالموردين أوالموظفين لأي من هؤلاء أومن موظفي الحكومة، سواء كان ذلك لصالح الموظف أوأي أفراد من أفراد عائلته أوأصدقائه أومساعديه أومعارفه.*

٥-٢ المساهمات السياسية

٥-٢-١ *لا ينبغي للمنشأة، أوأي من موظفيها، أووكلائها تقديم مساهمة مباشرة أوغير مباشرة الأحزاب السياسية، أوالمنظمات السياسية أوالأفراد الذين يقومون بالعمل السياسي كطريقة للحصول علي مزايا في قيامها المنشأة بأعمالها.*

٥-٢-٢ *ينبغي علي المنشأة أن تفصح عن كافة المساهمات السياسية التي تقدمها.*

٥-٣ المساهمات والتبرعات ورعاية المناسبات الخيرية

٥-٣-١ *ينبغي علي المنشأة أن تتأكد أن المساهمات ورعاية المناسبات الخيرية لا يجرى استخدامها كستار خفي للرشوة.*

٥-٣-٢ *ينبغي علي المنشأة أن تفصح عن كافة المساهمات التي تقدمها ورعاية المناسبات الخيرية التي تقوم بها.*

٥-٤ المدفوعات مقابل تيسير الأعمال

٥-٤-١ *نظرا لما هومعروف من أن المدفوعات مقابل تيسير الأعمال[٢] تعتبر أحد أشكال الرشوة، فإن المنشأة ينبغي أن تحدد تلك المدفوعات، وأن تقللها إلي أدني حد ممكن، ويفضل أن تستأصلها تماما.*

٥-٥ الهدايا، والاستضافة، والمصروفات

٥-٥-١ *ينبغي علي المنشأة أن تمتنع عن تقديم أوتلقي الهدايا وقبول الضيافة أوالاستضافة، أوالمصروفات إذا ما كانت مثل هذه الترتيبات ستؤثر في نتائج العمليات التي تقوم بها، أوإذا ما كانت لا تعتبر مصروفات معقولة أولم تكن تتسم بحسن النية.*

٦. متطلبات تنفيذ البرنامج

يبين القسم التالي المتطلبات التي ينبغي علي المنشآت استيفاؤها – كحد أدني – عند تنفيذ البرنامج.

٦-١ التنظيم والمسئوليات

٦-١-١ *ينبغي علي مجلس الإدارة، أوأي جهاز مماثل، أن يضع سياسته علي أساس مبادئ الأعمال، وتوفير القيادة والموارد والدعم الإيجابي لقيام الإدارة بتنفيذ البرنامج.*

٦-١-٢ *يكون المدير التنفيذي الرئيسي (عضومجلس الإدارة المنتدب) مسئولا عن ضمان تنفيذ البرنامج بشكل متناسق*

مع اختصاصات واضحة للسلطة.

٦-١-٣ ينبغي علي مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي الرئيسي، والإدارة العليا للمنشأة أن يظهروا التزاما واضحا وإيجابيا بتنفيذ مبادئ الأعمال.

٦-٢ علاقات الأعمال

ينبغي علي المنشأة أن تقوم بتطبيق برنامجها في معاملاتها مع المنشآت التابعة لها، وعلي شركائها في الاستثمار، ووكلائها، ومقاوليها، وعلي كافة الأطراف الثالثة المتعاملة معها.

٦-٢-١ المنشآت التابعة والمنشآت المشتركة

٦-٢-١-١ ينبغي علي المنشأة أن تقوم بفحص جيد ناف للجهالة قبل الدخول في منشأة مشتركة.

٦-٢-١-٢ ينبغي علي المنشأة أن تتأكد من أن المنشآت التابعة، والمنشآت المشتركة التي تمارس عليها رقابة فعالة، تقوم باتباع برنامجها، أما حيث لا تكون للمنشأة رقابة فعالة فينبغي عليها أن تعلن عن برنامجها وأن تستخدم أفضل جهودها وإمكاناتها للإشراف علي سلوك المنشآت التابعة والمشتركة والتأكد من اتساقه مع مبادئ الأعمال.

٦-٢-٢ الوكلاء

٦-٢-٢-١ ينبغي علي المنشأة ألا تقوم بتحويل أي مدفوعات غير سليمة عن طريق وكيل.

٦-٢-٢-٢ ينبغي علي المنشأة أن تقوم بفحص جيد قبل تعيين أي وكيل.

٦-٢-٢-٣ ينبغي أن تكون المكافآت والأجور التي تدفع إلي الوكلاء سليمة ومناسبة ويمكن تبريرها مقابل الخدمات المشروعية المقدمة.

٦-٢-٢-٤ ينبغي أن تكون العلاقات موثقة.

٦-٢-٢-٥ ينبغي أن يوافق الوكيل في العقد علي الالتزام ببرنامج المنشأة.

٦-٢-٢-٦ ينبغي أن تقوم المنشأة بالإشراف علي سلوك وكلائها وينبغي أن يكون لها حق إنهاء التعاقد مهم في حالة تقديمهم رشاوى.

٦-٢-٣ المقاولون والموردون

٦-٢-٣-١ ينبغي أن تقوم المنشأة بممارسة عمليات التوريد والحصول علي طلباتها بطريقة عادلة وشفافة.

٦-٢-٣-٢ ينبغي علي المنشأة أن تقوم بفحص ناف للجهالة عند تقييم المقاولين والموردين المحتملين كي تضمن اتباعهم لسياسات فعالة مضادة للرشوة.

٦-٢-٣-٣ ينبغي علي المنشأة أن تعلن عن سياساتها المضادة للرشاوى للمقاولين والموردين. وينبغي أن تراقب سلوك المقاولين والموردين الرئيسيين، كما ينبغي أن يكون لها حق إنهاء التعاقد معهم في حالة تقديمهم أية رشاوى.

٦-٣ الموارد البشرية

٦-٣-١ ينبغي أن ينعكس التزام المنشأة بالبرامج علي التعيينات والترقيات والتدريب، وتقييم الأداء، والتقدير.

٦-٣-٢ ينبغي وضع السياسات الخاصة بالموارد البشرية والممارسات المتصلة بالبرنامج وتنفيذها بالتشاور مع العاملين، واتحادات العمال أوأية هيئة أخري ممثلة للعمال.

٦-٣-٣ *ينبغي أن تقوم المنشأة بتوضيح أن أي موظف يرفض دفع رشوة، حتى لوأدي ذلك إلي ضياع فرصة علي المنشأة، لن يتعرض لأي عقوبة أوخفض في وظيفته، أوأية إجراءات أخري تؤثر علي عمله.*

٦-٣-٤ *ينبغي علي المنشأة أن تقوم بتطبيق عقوبات مناسبة عند انتهاك ما تقضي به لوائحها وبرنامجها.*

٦-٤ التدريب

٦-٤-١ *ينبغي أن يتلقى المديرون، والموظفون والوكلاء تدريبا خاصا علي البرنامج.*

٦-٤-٢ *إذا ما أمكن، ينبغي أن يتلقى المقاولون والموردون تدريبا علي البرنامج.*

٦-٥ إثارة الاهتمام وطلب الإرشاد

٦-٥-١ *لكي يكون البرنامج فعالا، فإنه ينبغي أن يعتمد علي قيام الموظفين وغيرهم بإثارة الاهتمام، والإبلاغ عن أي انتهاكات بأسرع ما يمكن. ومن أجل هذا فإن المنشأة ينبغي أن توفر قنوات آمنه وسهلة يمكن للموظفين وغيرهم استخدامها لإثارة الاهتمام والإبلاغ عن الانتهاكات (أوما يمكن أن يسمي" إطلاق الصفارة" في سرية تامة ودون خشية العقاب)*

٦-٥-٢ *ينبغي أيضا أن تكون هذه القنوات متاحة للموظفين وغيرهم للحصول علي توجيهات أومشورة، واقتراح التحسينات التي يمكن إدخالها علي البرنامج. ولدعم هذه العملية، ينبغي علي المنشأة أن توفر للموظفين وغيرهم الإرشاد والتفسيرات فيما يخص البرنامج وبالنسبة للحالات المعينة.*

٦-٦ الاتصالات

٦-٦-١ *ينبغي علي المنشأة أن تقوم بالإعلام داخليا وخارجيا عن البرنامج بطريقة فعالة.*

٦-٦-٢ *ينبغي علي المنشأة أن تقوم بالإفصاح، إذا ما طلب منها، عن النظم الإدارية التي تستخدمها لمكافحة الرشوة.*

٦-٦-٣ *ينبغي أن ترحب المنشأة بتلقي اتصالات من الأطراف الأخرى، ذات الصلة بها، فيما يتعلق بالبرنامج.*

٦-٧ الرقابة والمراجعة الداخلية

٦-٧-١ *ينبغي أن تقوم المنشأة بالاحتفاظ بدفاتر وسجلات سليمة، متاحة للتفتيش عليها، وتبين بطريقة سليمة وواضحة كافة العمليات المالية. ولا ينبغي أن تمسك المنشاة أية حسابات خارج الدفاتر.*

٦-٧-٢ *ينبغي أن تقوم المنشأة بانشاء آليات لرد الفعل إلي جانب العمليات الداخلية الأخري التي تدعم التحسين المستمر للبرنامج.*

٦-٧-٣ *ينبغي أن تكون المنشأة خاضعة لنظام المراقبة الداخلية، وبخاصة فيما يتعلق بالمحاسبة وإمساك الدفاتر والسجلات، كما تخضع أيضا للمراجعة المنظمة، بما يوفر التأكد من فعاليتها في مكافحة الرشوة.*

٦-٨ الإشراف وإعادة النظر

٦-٨-١ *ينبغي أن تقوم الإدارة العليا في المنشأة بالإشراف علي البرنامج، وأن تقوم بصفة دورية بإعادة النظر في مدى مناسبة وكفايته وفعاليته وأن تقوم بإدخال التحسينات عليه عندما يتطلب الأمر ذلك.*

٦-٨-٢ *ينبغي أن تقوم لجنة المراجعة أومجلس الإدارة بعمل تقيم مستقل لمدي كفاية البرنامج مع الإفصاح عن النتائج التي يتم التوصل إليها في التقرير السنوي الذي يقوم إلي المساهمين.*

المؤلفان

منظمة الشفافية الدولية (TRANSPERANCY INTERNATIONAL(TI: هي إحدى المنظمات الدولية الرائدة المتخصصة في مكافحة الرشوة. تم إنشاؤها في عام ١٩٩٣، وتهدف رسالتها إلي بناء التحالفات مع المجتمع المدني والحكومات، والقطاع الخاص للعمل معا في الحرب ضد الفساد. ويقوم عمل المنظمة علي أساس الاعتقاد بأن الفساد هوالتهديد الرئيسي لحقوق الإنسان، والتنمية، والتجارة الدولية. وأن السيطرة علي الفساد في مستويات يمكن التحكم فيها تدعو إلي إنشاء تحالف قوى وعريض. وتعتبر المنظمة أن انخراط القطاع الخاص معها وارتباطه بجهودها، أمر أساسي لرسالتها.

المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسئولية الاجتماعية

SOCIAL ACOUNTABILITY INTERNATIONAL (SAI) : هي منظمة غير حكومية لا تهدف إلي الربح، تم إنشاؤها في عام ١٩٩٧. وتسعي إلي تحسين أمكنة ومجتمعات العمل حول العالم، عن طريق وضع وترويج معايير اختيارية إلي جانب القيام بالفحص المستقل والإبلاغ العام. ومن أجل تنفيذ نظم المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية، فإن المنظمة الدولية (SAI) تتبع منهجا دوليا يقوم علي التفاهم ويضم منشآت الأعمال والعاملين واتحادات العمال والحكومة والمستثمرين ذوي المسئولية الاجتماعية، والمنظمات غير الحكومية.

تقدير

نود أن نعبر عن تقديرنا لكافة المنشآت التي قامت بتقديم الدعم المالي والمادي الذي هيأ لنا إعداد مبادئ الأعمال لمكافحة الرشوة:

- الشركات الأعضاء في اللجنة المحركة THE CORPORATE MEMEBERS OF THE STEERING COMMITTEE
- مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE
- معهد المجتمع المفتوح OPEN SOCIETY INSTITUTE
- CORPORATE CULTURE PLC - FOR PRO -BONO DESIGN SERVICES

ملاحظات

(١) **الرشوة**: هي تقديم أواستلام أية هدية، أوقرض، أوأتعاب، أومكافآت أوأية ميزة من أو إلي أي شخص لحثه علي القيام بفعل غير أمين، وغير مشروع، أوخرق للثقة في أثناء أدائه لعمل من أعمال المنشأة.

(٢) **المدفوعات لتسهيل الأعمال**: ويطلق عليها أيضا مدفوعات تسهيل وتسريع الأعمال وهي عبارة عن مبالغ صغيرة تدفع لضمان، أوالإسراع في، أداء عمل روتيني أوضروري قانوني يرغب في إنهائه من يقوم بدفع المبلغ.

الفصل الحادى عشر – ١١

كيف تعمل مؤسسات التقييم الدولية على تدعيم الأسواق المالية

بقلم: جون أ. بون

مقدمة

يواجه اللاعبون فى أسواق رأس المال حالياً كثيراً من القرارات الهامة التى يتعين عليهم اتخاذها أكثر عما ذى قبل. فقد أدت العولمة إلى مضاعفة التعرض للمخاطر. فضلاً عما أدت إليه من تسارع فى ظهور أثاره. كما أدى الفساد فى عمل اسواق المال الأمريكية وما صاحبه من إنهيار ضخم فى نزاهة حراس عمليات إعداد التقارير المالية، إلى نشوء حالات عدم تيقن مالى غير مسبوقة على المستوى العالمى وبينما أصبح الإختيار بين الأماكن التى يتم فيها الإستثمار أمراً مرهقاً من ناحية العدد والتعقد فإن هناك مبالغ ضخمة من رؤوس الأموال إما إنها تبخرت أو أصبحت قابعة فى مخابئ مجهولة. وأصبحت الخيارات المتصلة بمجالات الاستثمار بمثابة عمليات مرهقة نظراً لكثرة البدائل وتعقد المجالات.

وبالنسبة للمقترضين فى دول الأسواق الناشئة ، أصبح الوصول إلى أسواق رأس المال العالمية أمراً حيوياً. وقد أصبحت قدرة على الحصول على تمويل مرهونة إلى حد كبير بالقدرة على الحصول على تصنيف معترف به عالمياً لأدوات الديون التى يصدرونها . وبتعبير أخر، أصبح الحصول على مثل هذا التصنيف العالمى بمثابة الحصول على جواز سفر للإئتمان ، وخاصة فى الأسواق التى لا يكون مصدر الأداة فيها معروفاً ، أو تلك التى لا يكون المستثمرون فيها معتادون على لغة مصدر أداة الدين ، او على ثقافته فى مجال الأعمال أو على قواعده المحاسبية . وعادة ما يترجم اتساع نطاق الوصول للأسواق فى شكل انخفاض فى تكاليف التمويل ، وخاصة بالنسبة لمصدرى أدوات الدين الذين يتسمون بتصنيف ائتمان مرتفع كما يتضح من الشكل التالى (١١–١):

ومن ثم ، فإن مصداقية التصنيف التى تأتى من مؤسسة تصنيف عالمية وتحظى بالإحترام يكون من شانها السماح لمصدرى أدوات الدين بالدخول فى أسواق رأس المال بصورة اقتصادية وأكثر تكراراً. كما تتيح لهم القيام ببيع قدر أكبر من أدوات الدين ولآجال أطول . وفى الأسواق المالية الحالية، قد تكون هذه المصداقية شرطاً أساسياً مسبقاً للمصدر حتى يمكنه مجرد الدخول إلى السوق.

وقد أصبحت مختصرات التصنيف الائتمانى معروفة ومتداولة فى معظم أسواق رأس المال ، ودخل مصطلح "تصنيف ائتمانى بدرجة Aaa لغة عالم المال . ولكن بينما يوجد الكثيرون ممن يلمون بمصطلحات التحليل الائتمانى ، فلا يزال هناك كثير من عدم اليقين بالنسبة للتصنيف الائتمانى ذاته. فالتصنيف هو فى نهاية الأمر مجرد رأى . وداخل مؤسسة مودى للاستثمار Moody's Investors Service وهى واحدة من الشركات القليلة التى قامت بوضع نظام عالمى للتصنيف الائتمانى ، يعرف هذا الرأى بانه القدرة المستقبلية والالتزام القانونى فى المستقبل اللذين يمتلكهما مصدر أداة الدين لغرض سداد أصل القرض والفوائد فى التواريخ المحددة . ويقيس التصنيف الذى قمنا بوصفه احتمالات اخفاق مصدر أداة الدين فى السداد على مدى عمر القرض ، وهو الاخفاق الذى قد تتراوح فترته من أيام إلى ٣٠ عاماً او أكثر . وبالاضافة إلى هذا ، فإن التصنيف للأجل الطويل يشتمل على تقييم احتمالات الخسائر النقدية فى حالة الاخفاق .

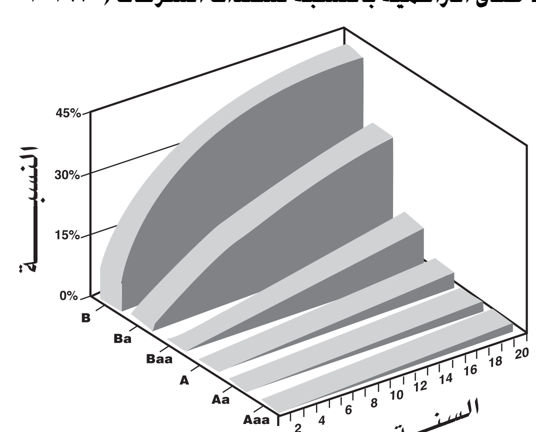
ما مدى دقة التصنيفات الائتمانية ؟

إن السؤال المعتاد الذى يثيره أى فرد بالنسبة لرأى ما هو مدى دقة ذلك الرأى؟ . وهل الآراء المعروفة بأسم التصنيف الائتمانى تتصف بالدقة ؟ إن الشكل التالى يتتبع سجل مؤسسة مودى فى التنبؤ بالاخفاق فى السداد وذلك على مدى الأعوام الخمسة والعشرين الماضية.

كما توفر النتائج مؤشرات احصائية بنسبة لمستويات المخاطر فى كل من فئات التصنيف الأئتمانى. إذ توضح البيانات متوسط المعدلات التراكمية لاخفاق مصدرى السندات فى كل من فئات التصنيف الائتمانى ، وذلك بالنسبة لفترات تتراوح بين عام واحد وعشرين عاماً لحيازة السندات . وبصفة عامة، فكلما انخفضت فئة التصنيف وطالت فترة حيازة السند ، كلما ارتفع معدل الاخفاق المتوقع .

ويعد السجل جيداً للغاية . فعلى سبيل المثال ، كان معدل الاخفاق بالنسبة للسندات المصنفة Aaa بالغ الانخفاض . إذ لم يخفق فى السداد سوى ٠.١٤٪ في المتوسط من مصدرى السندات المصنفين بهذه الفئة ، وذلك على مدى خمس سنوات . وعلى مدى عشر سنوات كان معدل الاخفاق أقل من ١٪ . وبالمقارنة بذلك ، بلغ معدل اخفاق المصدرين المصنفين بفئة نحو ٣١٪ - B فى المتوسط على مدى ٥ سنوات بينما بلغ ٤٨٪ فى مدى ١٠ سنوات .

معدلات الاخفاق التراكمية بالنسبة لسندات الشركات (١٩٧٠-٢٠٠١)



كما أن سجل مؤسسة مودى من حيث دقة التصنيف فى الأجل القصير يعد سجلاً ممتازاً فعلى مدى ثلاثين عاماً منذ أن بدأت المؤسسة فى إعداد تصنيفات الأجل القصير ، حدث اخفاق لـ ٢٨ ورقة تجارية ، وكان معظمها فى الأسواق الجديدة خارج الولايات المتحدة . وخلال نفس الفترة ، لم يخفق سوى ستة من المصدرين الذين تندرج أوراقهم التجارية فى أعلى فئات التصنيف ، وفقاً لمؤسسة مودى .

ومن الأهمية بمكان أخذ نطاق هذه الآراء بعين الاعتبار ، فتصنيف مودى يركز على وجه التحديد – على مخاطر فقدان الجدارة الائتمانية نتيجة لعدم السداد أو تأخيره . وهى لا تقيس أية مخاطر أخرى قد ترتبط بالاستثمارات ذات الدخل الثابت ، مثل مخاطر خسارة القيمة السوقية لورقة مالية ما نتيجة لتغيرات أسعار صرف العملات أو أسعار الفائدة ، أو نتيجة لسداد أصل القرض مثل انقضاء أجل السداد . وبالإضافة إلى هذا ، وخلافاً لتصنيف الأسهم ، يعد تصنيف أدوات الدين غير موجه لقياس قدرة الورقة المالية على الإرتفاع من حيث القيمة السوقية .

ولكى يتسنى الحصول على تصنيف ائتمانى يتعين اجراء مقابلة تضم كبار المسئولين التنفيذيين بالشركة ومحللى الائتمان بمؤسسة مودى . وتتضمن الاجتماعات ، التى تستغرق يوماً أو يومين ، مناقشات متعمقة بشأن استراتيجية الشركة ، ووضع عمليات التشغيل بها ، والإدارة المالية ، والممارسات المحاسبية ، والخطط المستقبلية ، والبيانات المالية عن السنوات الخمس السابقة ، والتوقعات بالنسبة للسنوات الثلاث التالية ، حيثما كان ذلك ممكناً . وتصل مؤسسة مودى إلى فئة التصنيف عادة في خلال فترة تتراوح بين أربعة وستة أسابيع . وبهذا الشأن ، تتمثل سياسة المؤسسة فى الإعلان عن التصنيف لدى وسائل الإعلام المالية فى كافة أرجاء العالم ، وذلك قبل طرح الورقة المالية للبيع .

التصنيفات العالمية ، والأسواق العالمية

على الرغم من وجود كثير من شركات التصنيف الائتمانى فى العالم ، فإن قليلاً منها هو الذى يضطلع حقاً بإجراء تحليل عالمى للجوانب الائتمانية . وتتركز خبرة معظم الشركات فى الجانب الأكبر منها على اقليم معين أو صناعه معينة. ولكن أسواق رأس المال اليوم ، والتى تظهر فيها البيانات من كافة مناطق العالم – بغض النظر عن اختلاف توقيتاتها وعملاتها – على شاشات الحاسب الآلى فى وقت واحد ، تظهر أن المستثمريين بحاجة إلى نظام واحد للتصنيف يعد نظاماً عالمياً بحق .

وقد قامت مؤسسة مودى بوضع هذا النظام وتطويره . ويقوم تصنيف المؤسسة على تقييم مخاطر الائتمان وفقاً لنظام عالمى يمكن من خلاله إجراء المقارنات أيا كانت دولة المقترض أو الصناعة التى يعمل بها أو طبيعة التزاماته ذات الدخل الثابت . فعلى سبيل المثال ، يكون للسند المصنف بفئة Aa2 والصادر بالين عن شركة يابانية لصناعة السيارات له نفس درجة مخاطر سند مصنف بفئة Aa2 وصادر بالجنية الاسترلينى عن شركة بريطانية بضمان رهن عقارى .

ويوجد لدى مؤسسة مودى الآن تصنيفات لحوالى ٤٢٠٠ مصدر لأوراق دين خاضعة للضرائب ويبلغ اجمالى قيمتها ٥ تريليون دولار . ويتمثل هؤلاء المصدرون فى دول ذات سيادة ، ومؤسسات كبيرة متعددة الجنسيات ، وبنوك ، وشركات تأمين ، وشركات صناعية ، وصناديق استثمار ، وشركات مرافق فى أكثر من ١٠٠ دولة .

كما أن نشاط المؤسسة في الأسواق العالمية اخذ فى اتساع ، حيث تقوم بتصنيف سندات محلية فى أوروبا واليابان ، كما تصنف سندات صادرة عن أطراف أجنبية فى سوق الولايات المتحدة للاصدار، وهى السوق الأخذه فى النمو بمعدلات عالية ، وذلك علاوة على قيامها بتصنيف أوراق تمويل المشروعات . كذلك تقوم مؤسسة مودى بتقييم أدوات الدين الصادرة عن الشركات العاملة فى دول الأسواق الناشئة مثل شركة الاتصالات الخارجية بالفلبين ، والمؤسسة الصناعية فى تايلند ، وشركة بتروبرأس فى البرازيل وشركة بيميكس فى المكسيك .

وبالنسبة للمستثمرين ، يكون الحصول علي تصنيفات عالمية قابلة للمقارنة أمراً ذا أهمية بالغة . ففى الوقت الحاضر ، لايمكن لأكثر الشركات تقدماً توفير الموارد اللازمة لتحليل مخاطر الألاف من أدوات الدين التى يتعين عليهم الاختيار من بينها لاستثمار رؤوس أموالهم . كما أن الحصول على التصنيفات يمكن المستثمرين والادارات العاملة بنشاط التداول من تخصيص قدر متزايد من وقتهم للعناصر الأكثر أهمية بالنسبة للاستثمارات ذات الدخل الثابت ومن بينها : اتجاهات أسعار العملات وأسعار الفائدة . والشركات العاملة بالأسواق الناشئة والتى يوجد تصنيف عالمى لأدوات الدين الصادرة عنها تتميز عن غيرها من وجهة نظر المستثمرين .

وتعد التصنيفات بالنسبة لكثير من المستثمرين ، بمثابة مؤشرات لاتخاذ القرارات المتمثلة فى "نعم/لا. او "شراء/عدم شراء" بالنسبة للأوراق ذات الدخل الثابت . وعلى سبيل المثال ، قد يطلب أحد صناديق المعاشات من مديرى محافظ الأوراق المالية به تجنب الاستثمار فى أوراق الدين غير المصنفة أو المصنفة عند فئات منخفضة ، أو أن يحدوا من وجودها بالمحافظ عند نسب منخفضة . كما تقوم بعض المؤسسات بإعداد " قوائم شراء" مستندة إلى الترجيح بأوزان التصنيف الائتمانى .

مؤشرات لوزن المخاطر

يقوم كثير من المستثمرين فى معظم الأسواق المتقدمة باستخدام التصنيفات لتقييم هامش المخاطرة – وهو المتمثل فى مقدار الارتفاع فى العائد الذى يعوض احتمالات الاخفاق فى السداد . وقد يقاس هامش المخاطرة بالنسبة للسوق ككل ، من خلال مقارنة عائد السندات عند كل فئة التصنيف الائتمانى ، بدءاً من مؤشر "انعدام المخاطرة" مثل ذلك المتضمن فى سندات الخزانة الأمريكية .

كذلك ، فإن من شأن عمليات التصنيف الائتمانى والبحوث المكملة لها المساعدة على تولد الثقة لدى المستثمرين ، وخاصة حينما ينتقل تأثير موجات الصدمات المالية عبر القارات مثلما حدث فى أعقاب تخفيض قيمة العملة فى المكسيك . فقد ترتب على هذه اهتزاز ثقة المستثمرين فى دول أخرى ، وبغض النظر عن مدى سلامة السياسات الاقتصادية وكفاءة أسواق الأوراق المالية فى تلك الدول وفى الولايات المتحدة ، تقوم البنوك والمؤسسات المالية باستخدام التصنيف الائتمانى لدعم القرارت التى تتخذ بشأن عمليات الاقراض للشركات . كما أن المسئولين الماليين بالشركات والمشاركين بأسواق المشتقات يستخدمون التصنيف الائتمانى لتقييم مخاطر الائتمان لدى البنوك ، وشركات الأوراق المالية ، وغيرها من الأطراف التى تطرح عمليات المشتقات المالية المختلفة . وعلاوة على هذا ، غالباً ما يستخدم التصنيف الائتمانى لتقدير المخاطرة الائتمانية المقترنة بالتأمين على السندات أو مستوى المخاطرة الذى ينطوى عليه عقد استثمار مضمون ومطروح من قبل احدى شركات التأمين . أما عمليات التصنيف للدول ذات السيادة فهى تستخدم كـ "سقف" لترتيب الجودة النسبية لأدوات الدين فى الدول المختلفة .

ومن ناحية أخرى ، يجد الوسطاء الماليون أن السندات المصنفة تكون أيسر من حيث امكان البيع ، وذلك بدرجة تفوق كثيراً تلك السندات غير المصنفة . وغالباً ما تشترط اللوائح التنظيمية العامة وجود خطوط إرشادية للتصنيف – ومن بينها ما يتصل بمعايير الاصدار فى أسواق معينة أو شراء سندات من جانب بعض المؤسسات . ولكن في التحليل النهائى ، يتضح أن عمليات التصنيف إنما تخدم مكوناً وحيداً فى حقيقة الأمر هو السوق. فالتوافر واسع النطاق لآراء ائتمانية تتسم بالموضوعية والحداثة يؤدى إلى وجود إطار موثوق به لاتخاذ القرارات المتصلة بقطاعات سوق الاستثمارات ذات الدخل الثابت .

ونتيجة لهذا ، فإن أسعار الاوراق المالية تتحدد بشكل أكثر كفاءة نتيجة لتضييق نطاق عمليات المضاربة ، وتصبح العمليات اليومية أكثر سرعة وأكثر اتصافاً بالصفة الاقتصادية . وعند الاضطلاع بهذه الوظائف بنجاح ، على نحو ما يجرى فى الولايات المتحدة بصورة يومية تتحقق الاستفادة للجميع : المستثمر ، ومصدر أداة الدين ، والوسيط ، ومؤسسة التصنيف الائتمانى ، والجمهور بوجه عام .

الفصل الثانى عشر – ١٢

كيفية استخدام نظم التصنيف وقوالب التقسيم لتعزيز الحوكمة الجيدة للشركات

بقلم: د. كاثرين كوشتا هلبلينج

مقدمة

علي الرغم من وجود فرص ضخمة للاستثمار تقدمها أسواق رأس المال المتحررة، فإن كثيراً من تلك الفرص مازالت لم تستغل. وغالباً ما يواجه المستثمرون الذين يستكشفون إمكانيات الاستثمار في الخارج، بعدد لا يحصي من النظم القانونية، واللوائح التنظيمية لأسواق الأوراق المالية، والهياكل التنظيمية، والممارسات علي مستوي المنشأة التي يجب عليهم التعمق في فرزها حتى يمكنهم الوصول إلي قرار الاستثمار السليم. إن التنوع الصرف وتعقيد التقييم والمقارنة بين الاختيارات الاستثمارية، يؤدي إلي تعقيد التقييم والمقارنة بين الاختيارات الاستثمارية، مما ينشأ عنه ضياع الفرص أو سوء توجه القرارات أو ارتفاع التكلفة الرأسمالية.

وأحد الحلول الشائعة التي يتزايد اللجوء إليها في مواجهة هذا المأزق هو اللجوء إلي استخدام التقييمات علي مستوي مجلس الإدارة، ونظم التصنيف علي مستوي المنشأة، وقوالب التقييم علي مستوي الدولة. وتقدم هذه الأدوات طريقة مباشرة لتقييم ومقارنة فرص الاستثمار والمخاطر في الدول وفيما بينها.

والتقييم علي مستوي مجلس الإدارة قد يتضمن المكونات الآتية:

- سياسات وعمليات مجلس الإدارة.
- مسئوليات وواجبات رئيس مجلس الإدارة[1].
- مسئوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة.
- وظائف وطريقة عمل اجتماعات مجلس الإدارة.
- إرشادات عن كيفية إنشاء لجان مجلس الإدارة وكيفية تناول الموضوعات الخاصة.

وحتى يمكن أن تؤخذ في الحسبان الملامح والقوانين واللوائح الخاصة بكل سوق من الأسواق المالية: فإن هناك أنواعا من نظم التصنيف علي مستوي المنشأة. ومعظم نظم التصنيف مستخرجة من المعايير المحلية أو الدولية مثل مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD's Corporate Governance Principles (أنظر الفصل الثامن من هذا الكتاب). ومن المعتاد أن يتكون كل نظام تصنيف من عدة مؤشرات يجري تجميعها في شكل درجة نهائية. ويقوم كل مؤشر بتصنيف أداء الشركة في ناحية معينة من نواحي حوكمة الشركة.

وقد يتضمن تصنيف الشركة بعض، إن لم يكن كل، المكونات التالية:

- مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة.
- هيكل ملكية الشركة.
- حقوق المساهمين.
- حوافز الموظفين التنفيذيين وتعويضاتهم.
- حقوق المساهمين وعلاقاتهم.
- التغييرات المرتبطة بعملية الاستيلاء علي الشركة.
- إجراءات المراجعة.
- إجراءات الإفصاح عن المعلومات، ومدي الدقة، الشفافية.
- النصوص الخاصة بحوكمة الشركة.
- مدي الالتزام بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

ويتضمن القالب الذي صممه البنك الدولي للتقييم علي مستوي الدولة، المكونات التالية:

- نظرة شاملة للسوق المالية.
- حماية المساهمين.
- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركة.
- الإفصاح المالي وغير المالي.
- الجهاز الحاكم.

و يقدم مجموع درجات نظم التصنيف إلي المستثمرين صورة مختصرة عن الأداء الشامل للشركة أو للدولة، بينما تقدم النتائج الناشئة عن النظام مؤشرات يوفر كل منها وصفاً تفصيلياً عن ممارسات الشركة أو الدولة الخاصة بالحوكمة. وهذه المعلومات تساعد كلاً من المستثمرين ومديري الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين والموظفين العموميين القائمين بعمليات الإصلاح، علي حد سواء. كما أنها تساعد المستثمرين علي الدقة في تقييم المخاطر، ومن ثم يمكنهم اتخاذ قرارات استثمارية حكيمة[٢]. كما تساعد الشركات والدول أو كلاهما بالممارسات الجيدة لجذب استثمارات أكثر بشروط مناسبة. كما تعمل علي تعزيز الحوكمة الجيدة عن طريق تحديد نقاط الضعف في الشركة أو في الدولة. كما أن المديرين والمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والموظفون العموميين يعملون تماماً ما يحتاجون إليه لتحصين ممارسات الحوكمة في

منشأتهم أو دولتهم. ويؤدي تحسين نظم حوكمة الشركات إلي مساعدة الشركات والدول علي تعزيز أدائها الاقتصادي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

هل تستحق العناء؟ بعض الأدلة العلمية

طبقاً للنتائج الحديثة التي تم الوصول إليها عن طريق عمليات المسح العالمية التي قام بها ماكينزي McKinsey والكريدي ليونيه (CLSA)، فإن الإجابة هي نعم. وطبقاً لما يراه ماكينزي فإن الشركات ذات الدرجات المرتفعة للحوكمة تحصل علي نسب أسعار أعلي من قيمتها الدفترية، حتى بعد حساب آثار بعض الخصائص مثل الأداء المالي (مقيساً بالعائد علي حقوق الملكية) وحجم التقييمات[٣].

وبالمثل، فإن النتائج من مسح الكريدي ليونيه (CLSA) تشير إلي أنه في خلال السنوات الخمس الأخيرة التي انتهت بعام ٢٠٠١، تفوق أداء أسهم الشركات ذات الدرجات المرتفعة في الحوكمة، علي المؤشر الرئيسي للدول الموجودة بها، بنسب عالية بلغت في المتوسط ١٤٧ نقطة في آسيا و ١٠٢ نقطة في أمريكا اللاتينية[٤] وقد كشفت نتائج ماكينزي أيضاً أن الشركات التي تضمنتها عينة المسح والتي قامت بتحسين درجات الحوكمة الخاصة بها ورفعتها من أسفل إلي أعلي يمكنها أن تتوقع في المتوسط تحقيق زيادة تتراوح بين ١٠-١٢٪ في تقييمها السوقي. ويتوافق كل هذا مع النتائج الحديثة لمسح ماكينزي العالمي لآراء المستثمرين Mckinsey Global Investor Opinion Survey الذي يشير إلي أن المستثمرين يرحبون بدفع علاوات تتراوح بين ١٢-١٤٪ في أمريكا الشمالية وفي أوروبا الغربية، وتتراوح بين ٢٠ – ٢٥٪ في أسيا وأمريكا اللاتينية، وبما يزيد علي ٣٠٪ في أوروبا الشرقية وأفريقيا، وذلك لأسهم الشركات التي تلتزم بمستويات عالمية للحوكمة[٥].

مصادر مفيدة

هناك كثير من نظم التصنيف المختلفة المستخدمة علي مستوي المنشأة. وبالنسبة لأولئك الذين يرغبون في عمل قالب للتصنيف، فإن المكونات التسعة لماكينزي تعتبر بداية جيدة في هذا الصدد.[٦] وهي:

- **إشراف مجلس الإدارة:**

١- استخدام لجان مجلس الإدارة.

٢- حجم مجلس الإدارة.

٣- استقلال أعضاء مجلس الإدارة.

- **حقوق المساهمين:**

٤- الدفاعات ضد الاستيلاء.

٥- الأخطار بانعقاد الاجتماع السنوي العام.

٦- شفافية الملكية.

• **الشفافية:**

٧– الإفصاح عن المعلومات.

٨– المعايير المحاسبية.

٩– المراجعة.

وهذه المكونات الأساسية يمكن توفيرها وتشغيلها مع القوالب الخاصة بكل دولة ومنطقة والتي تتناول التحديات الخاصة لحوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة.

وفيما يلي أمثلة للقوالب التي تم وضعها أو تطبيقها في آسيا ووسط أوروبا وأوراسيا وأمريكا اللاتينية.

آسيا

قام معهد مديري الشركات Institute of Corporate Directors' (ICD) في الفليبين بوضع عديد من استبيانات وبطاقات الدرجات الخاصة بالحوكمة. وقد قام المعهد بشكل خاص، بتصميم استبيانين: أحدهما لمديري البنوك والآخر لأعضاء مجالس إدارة البنوك، وذلك لتقييم سياساتهم وممارستهم المتعلقة بالحوكمة. كما قام المعهد أيضاً بالعمل مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات Global Corporate Governance Forum لوضع بطاقة درجات لحوكمة الشركات للفليبين وأخيراً، فقد كان المعهد يتعاون مع معاهد أخري للمديرين في شرق آسيا لتصميم بطاقات درجات للحوكمة في المنطقة. وفيما يلي أمثلة لكل من تلك الوثائق.

معهد مديري الشركات (الفليبين)

تقييم ذاتي لمديري البنوك

تعليمات: نرجو قراءة كل سؤال بإمعان ووضع درجة من ١ إلي ١٠ (أقل الدرجات تعني عدم المراعاة وأعلي الدرجات تعني أعلي قدر من الاهتمام) وهو يعكس وجهة نظرك لدرجة التزام مصرفكم بآليات حوكمة الشركات التالية:

١– التزاماً بقواعد الأمانة والإخلاص، هل أحافظ علي ولائي للبنك والذي في سبيل تحقيق أفضل ما في مصلحته، ومصلحة جميع المساهمين فيه أعمل علي اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة؟

٢– في قيامي بواجباتي المسندة إليَّ، هل أسترشد بحرفية وروح القانون إلي جانب القواعد الخلقية والمعنوية العالية؟

٣– هل لدي الاستعداد لتسجيل اعتراض في حالة تقديم اقتراح لا يتفق مع لوائح بنك الفليبين المركزي Philippine Central Bank's (BSP) والمعايير الخلقية السامية؟

٤– هل أعمل علي تجنب أي تعارض في المصالح بيني وبين البنك؟ وإذا ما نشأ مثل هذا التعارض، هل أقوم بأتباع الإجراء العادي بالامتناع وأغادر قاعة الاجتماعات؟ وإذا ما كان من المحتمل أن يستمر التعارض، فهل لدي الاستعداد للاستقالة؟

٥– هل أقوم بممارسة العناية الدقيقة اللازمة في ممارسة أعمالي كعضو مجلس إدارة؟

أ- هل أنفق وقتا كافياً في دراسة الموضوعات المعروضة علي المجلس؟

ب- هل أطلب تسليم الأوراق الخاصة بالمجلس قبل اتخاذ قراري بالتصويت بفترة معقولة؟

ج- هل أنا على استعداد لطرح أسئلة خاصة بقضايا غير واضحة قبل اتخاذ قرار بشأن التصويت؟

د- هل أحضر اجتماعات المجلس بانتظام؟

هـ- هل أشارك مشاركة إيجابية عند حضوري اجتماعات المجلس؟

و- هل أطلب، بل ربما أصِرّ، علي أن يتم النظر في كافة الأمور المعروضة علي المجلس وفقاً لجدول معين؟

ز- هل أسهم في وضع إستراتيجية البنك والموافقة عليها؟

ح- هل أشارك في تشكيل ووضع السياسات الرئيسية اللازمة لاتباع إستراتيجية البنك؟

ط- هل أقوم بعناية بمراقبة وتقييم أداء البنك؟ وهل أحاول فهم كافة تقارير التقييم المقدمة؟

ى- هل أقوم بمسئوليتي في تقييم أداء كافة كبار الموظفين، الذين يجري تعيينهم لأول مرة أو يجري تجديد خدمتهم من قبل مجلس الإدارة؟

ك- هل أطلب استيفاء المتطلبات اللائحية والقانونية في المقترحات الرئيسية التي تقدم إلي المجلس؟

ل- هل أراعي السرية عن طريق الالتزام بقواعد الإفصاح (أي ألا يتم الإفصاح لأي شخص آخر عن أية معلومات يتم حصولي عليها بصفتي عضواً بمجلس الإدارة بدون موافقة أو ترخيص من مجلس الإدارة)؟ وهل أقوم بإبلاغ المجلس مقدماً، بأية عملية محتملة تتضمن مشاركتي أو مشاركة أي من أقربائي المباشرين أو شركائي في العمل، فيما يتعلق بأسهم البنك؟

٦- هل مجلس إدارتنا يعمل بشكل جماعي فعلاً، وهل يعمل بهذا الشكل في مواجهة أي عضو مجلس إدارة يدعي لنفسه أو لنفسها سلطة اتخاذ القرارات بدون الاستفادة من آراء الأعضاء الآخرين؟

٧- هل يقوم المجلس بتحديد أنواع التقارير التي تقدم إليه؟ وهل تتبع في تقديم هذه التقارير دورة معينة أو بنمط منتظم في خلال السنة؟

٨- هل تري أن التقارير المقدمة للمجلس تعتبر كافية ومناسبة للموضوع؟ وهل تخدم الغرض من ناحية قيام المديرين بواجباتهم ووظيفتهم الخاصة في الموافقة علي استراتيجية البنك والموافقة علي السياسات الرئيسية لاتباع الاستراتيجية، إلي جانب الرقابة والاشراف؟

٩- هل لدينا الآن العدد الكافي من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وفقاً لما يتطلبه القانون؟ وهل نخطط لزيادة عددهم في مجلس إدارتنا؟

١٠- هل نقوم بالاطلاع علي تقارير المراجعة بالعناية والاهتمام الواجبين؟ ونسأل عن النقاط التي تتضمن اتخاذ إجراءات معينة ونطلب قيام مجلس الإدارة بالنظر فيها واتخاذ قرارات بشأنها؟

١١- هـل يـكـفـل رئـيس مجلس الإدارة لجمـيـع الأعضـاء القـيـام بـكـامـل أدوارهـم في مـنـاقشـات المجلس؟

١٢- هل يعمل رئيس مجلس الإدارة علي تشجيع أعضاء المجلس علي حضور الاجتماعات عن طريق إعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بحرية وبطريقة مسئولة؟

١٣- هل يمكن لآي عضو مجلس إدارة حضور اجتماع أي لجنة من لجان المجلس؟

١٤- هل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين يمثلون اغلبيه في تكوين لجنة المراجعة؟

١٥- هل تجتمع لجنة المراجعة بشكل رسمي مع المراجعين الخارجيين مرة واحدة علي الأقل؟

١٦- هل تجتمع لجنة المراجعة رسمياً مع مراقبي البنك المركزي للفليبين لبحث نتائج فحصهم للبنك؟

١٧- هل لدينا الرغبة في كتابة مبادئنا الأساسية، وكذلك ما نعتبره أفضل الممارسات الخاصة بنا في شكل لائحة، نقوم بإعادة النظر فيها وتحديثها مرة علي الأقل كل ثلاث سنوات؟

١٨- هل هناك دستور أخلاقي للبنك؟ وهل نقوم بمراجعته وتحديثه مرة واحدة علي الأقل كل ثلاث سنوات؟

معهد مديري الشركات (الفليبين)

البرنامج الأساسي لحوكمة الشركات بالبنوك

تقييم ذاتي

مقدمة: نرجو قراءة كل سؤال رئيس بإمعان، ووضع درجة من ١إلى١٠ (أقل الدرجات تعني عدم المراعاة وأعلي الدرجات تعني أعلي قدر من الاهتمام) وهو ما يعكس وجهة نظرك الشخصية لدرجة التزام مصرفكم بآليات حوكمة الشركات التالية:

أولاً: أسئلة إرشادية عن مجلس الإدارة (الوزن الترجيحي المقترح: ٢٠ - ٢٥٪):

أ- هل لدي مجلس الإدارة التزام واضح بسياسة مكتوبة بشأن:

١. زيادة قيمة ما يملكه المساهمون في الأجل الطويل؟

٢. أمان واحترام لكافة مصالح المساهمين الآخرين؟

١) سياسة للالتزام الكامل والمخلص بمراقبة الالتزام بالقوانين، والتنظيمات، ولوائح بنك الفليبين المركزى؟

٢) تقرير ربع سنوي عن مدي الالتزام من الموظف المختص بمراقبة الالتزام ويقدم مباشرة إلي رئيس مجلس الإدارة؟

٣) تقرير نصف سنوي عن الالتزام من الرئيس، وتقرير سنوي من رئيس مجلس الإدارة؟

٤) سياسة عن تنمية الموارد البشرية ونظام تنمية الأفراد يقوم علي أساس المحاسبة عن المسئوليات، والمراجعات والتوازنات ووضع قواعد لميثاق الشرف الأخلاقي بالشركة؟

٥) سياسة، ذات إرشادات تم تحديثها بطريقة مناسبة، لترويج السمعة الطيبة للبنك من ناحية تعامله مع المودعين، والمقترضين، والأطراف الأخرى التي تتعامل مع البنك؟

٦) برنامج متواصل عن المسئولية الاجتماعية للشركة يعمل علي تعزيز الصورة الطيبة للبنك أمام الجماهير العامة؟

ب- هل يقوم مجلس الإدارة بوضع فلسفة ورسالة البنك، وهل يقوم بمراجعتها وتحديثها دورياً؟

ج- هل يقوم مجلس الإدارة بوضع ومراجعة خطط أعمال البنك واستراتيجياته سنوياً؟

د- هل يقوم مجلس الإدارة بوضع ومراجعة الأهداف والخطط والإجراءات المالية للبنك؟

هـ- هل يقوم مجلس الإدارة بشكل منتظم بمراقبة أداء الشركة في مواجهة إستراتيجياتها وخطط عملها، ومن ناحية أهدافها المالية وخطط التشغيل؟

و- هل يضم مجلس الإدارة النواحي غير المالية إلي وظائفه الإشرافية؟

ز- هل لدي مجلس الإدارة نظام لتقييم الأداء؟ وهل يعمل هذا النظام بطريقة تتضمن تقييم عمل مجلس الإدارة ذاته؟ وهل يتم استخدام هذا النظام لتقييم أداء الإدارة العليا، ولاختيار ومراقبة المدير التنفيذي الرئيسي وغيره من كبار الموظفين ومكافأتهم؟

ح - هل لدي مجلس الإدارة خطة لتداول المناصب في المجلس وفي الإدارة العليا؟

ط - هل يقوم مجلس الإدارة بمراجعة والموافقة علي كافة العمليات المادية التي لا تدخل ضمن الأعمال العادية للشركة؟

ى - هل لدي مجلس الإدارة آلية رسمية للبحث عن الأعضاء المستقلين لمجلس الإدارة ودعوتهم لشغل المناصب؟ وما هي توجيهات السياسة التي يضعها مجلس الإدارة لزيادة النسبة المئوية للأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة؟

ك - هل يعمل مجلس الإدارة تجاه تحقيق مزيج سليم من أعضاء مجلس الإدارة ذوي الخلفيات المتنوعة لضمان أعلي مستوي لأعضاء المجلس؟

ل - هل يلتزم مجلس الإدارة بالعمل علي قيام مجلس إدارة نشيط يؤدي حجمه وتكوينه إلي مشاركة فعالة من جانب جميع الأعضاء به؟

م - هل لدي المجلس خطوط إرشادية واضحة عن حجم الوقت الذي ينفقه أعضاء مجلس الإدارة في بحث المسائل الخاصة بالمجلس وهل تتضمن هذه الإرشادات تحديداً لعدد مناصب عضوية مجلس الإدارة في الشركات الأخرى التي يمكن لعضو مجلس الإدارة أن يقبلها؟

ن - هل ينفق مجلس الإدارة قدراً كبيراً من وقته في المسائلة الروتينية، والتي يتم بحثها وفقاً لأطر معينة مسبقة، بدون الحاجة إلي مناقشات؟

ثانياً: أسئلة إرشادية عن رئيس مجلس الإدارة (الوزن الترجيحي المقترح ٥-١٠٪)

أ- هل لدي مجلس الإدارة دستور لحوكمة الشركات؟

ب- هل يبين هذا الدستور بوضوح المسئولية الرئيسية لرئيس مجلس الإدارة علي أساس أنها تتركز في الحوكمة السليمة للبنك من خلال مجلس الإدارة؟

ج- هل يعمل رئيس مجلس الإدارة علي ضمان قيام مجلس الإدارة بعمله بكفاءة وفعالية؟

د- هل يعمل رئيس مجلس الإدارة علي ضمان المشاركة النشطة والاهتمام المهني العميق لكافة أعضاء المجلس؟

هـ - هل يقوم رئيس مجلس الادارة بدفع أراء أعضاء مجلس الادارة نحو اتجاه معين أثناء عملية اتخاذ القرار؟

و - هل يعمل رئيس مجلس الإدارة علي ضمان حصول كافة أعضاء المجلس علي المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب وبالطريقة التي تسمح لهم بدراسة الموضوعات المعروضة علي مجلس الإدارة بعناية وبطريقة مسئولة؟ وهل يسمح رئيس مجلس الإدارة، بل ويشجع أحياناً، بالتعبير عن الآراء ووجهات النظر المستقلة والتي قد تختلف عما اقترحته الإدارة العليا؟

ثالثاً: أسئلة إرشادية عن أعضاء مجلس الإدارة (الوزن الترجيحي: ١٠ -١٥٪)

أ- هل أعضاء مجلس الإدارة علي وعي تام أن ولاءهم الأول باعتبارهم أعضاء بالمجلس هو للبنك ككل، باعتباره مؤسسه ذات مساهمين عديدين إلي جانب آخرين من أصحاب المصالح؟

ب- هل يعلم أعضاء مجلس الإدارة أنهم بصفتهم هذه لا يمثلون أية مصلحة أخري بخلاف مصالح البنك ذاته، كمؤسسة ذات شخصية قانونية مستقلة ومنفصلة عن مختلف المساهمين بها

(سواءً أكانوا مساهمي أغلبية أو أقلية) وعن مختلف أصحاب المصالح؟ وهل يراعون ذلك في أعمالهم؟

ج- هل يعلم أعضاء مجلس الإدارة أن مناصبهم تعتمد علي الثقة، وأن هناك واجبات مسندة إليهم بحكم هذه الثقة من جميع المساهمين (بدون تمييز بين مساهمي الأغلبية والأقلية)؟

د- هل يعلم أعضاء مجلس الإدارة أن واجب الولاء للبنك يتطلب منهم العمل بأمانة، وإخلاص، مع مراعاة القانون وتجنب تناقض المصالح؟

هـ - هل ينفق أعضاء المجلس وقتاً كافياً في الموضوعات الخاصة بمجلس الإدارة وهل يوجهون القدر الكافي من الاهتمام لتلك الموضوعات؟ وهل يحضرون بانتظام اجتماعات المجلس وكافة نواحي النشاط المرتبطة بها؟ وهل يشاركون بشكل إيجابي، بعد التحضير والاعداد اللازم، في اجتماعات مجلس الإدارة والمداولات الأخرى التي يقوم بها المجلس؟

و - هل يقوم أعضاء مجلس الإدارة بمراعاة السرية، وواجبات الإفصاح السليم؟

ز - هل يصر أعضاء المجلس علي الحصول علي المعلومات والأوراق الخاصة بخلفية الموضوعات التي تمكنهم من القيام بواجباتهم بعناية وبطريقة مهنية؟

ح – هل يهتم أعضاء مجلس الإدارة اهتماما إيجابياً بممارسات الحوكمة حتى يمكنهم تعديل ممارسات البنك وفقا لأفضل الممارسات؟ وهل يستفيد أعضاء المجلس من فرص التدريب التي تقدم إليهم في هذا الشأن؟

ط – هل يفصل أعضاء مجلس الإدارة بين مسئوليات مجلس الإدارة ومسئوليات الإدارة، ولا يتدخلون في الموضوعات المتعلقة بالإدارة أو عمليات التشغيل، بل يمارسون الأشراف النشط والرقابة المنتظمة علي العمليات؟

ى – هل يدرك الرئيس (العضو المنتدب) والمديرون التنفيذيون (أي أعضاء المجلس ذوي المسئوليات الإدارية في البنك) ذلك الدور الثنائي الذي يلعبونه وأن عليهم في مجلس الإدارة أن يعبروا عن وجهات نظرهم وأن يتخذوا القرارات بنزاهة واستقلال، بما في ذلك درجة من الاستقلال عن واجباتهم التنفيذية الوظيفية؟

رابعاً: أسئلة إرشادية عن اجتماعات مجلس الإدارة (الوزن الترجيحي المقترح ٢٥ – ٣٥٪)

أ– هل يجتمع المجلس بانتظام؟

ب– هل يجتمع مجلس الإدارة لبحث الموضوعات الاستراتيجية ووضع البنك في الأجل الطويل مرة علي الأقل في كل عام؟

ج– هل يجتمع مجلس الإدارة للنظر في النواحي المختلفة لخطة العمل السنوية والتركيز علي بضع نواح معينة مرة في كل ربع سنة حتى يتم تغطية كافة نواحي الخطة في خلال السنة؟ وهل يربط المجلس بين تلك النواحي في خطة العمل وبين الخطة الاستراتيجية؟

د– هل يقوم مجلس الإدارة بمراقبة الأداء ويربط بين الأداء الفعلي وبين كل من خطة العمل والأهداف، وبين الخطة الاستراتيجية؟

هـ– هل يقوم المجلس بتقييم مخاطر محفظة البنك؟

و – هل يقوم المجلس بالاشراف علي عملية إدارة المخاطر بما يضمن قيام الموظفين العاملين عادة بواجباتهم في نطاق السلطات المخولة لهم؟ وهل يجري الاخطارعن الإجراءات التصحيحية التي يتم القيام بها فور تجاوز تلك السلطات؟

ز – هل يتم اتخاذ قرارات مجلس الإدارة بصفة جماعية فعلاً؟ وهل يتم الوصول إلي تلك القرارات بعد تبادل الآراء والتعبير بحرية عن وجهات نظر مستقلة من جانب عدة أعضاء من المجلس؟

ح – هل لدي مجلس الإدارة فرصة للاجتماع، مرة علي الأقل كل عام، بدون حضور الرئيس (عضو مجلس الإدارة المنتدب)؟

ط – هل لدي مجلس الإدارة نظام لتقييم الأداء، يمكنه من تقييم أدائه وآلية الحوكمة الخاصة به؟

ى – هل يمارس المجلس العناية الواجبة والاهتمام الكافي في النظر في تقارير المراجعة المقدمة إليه من خلال لجنة المجلس للمراجعة من المراجعين الداخليين، والمراجعين الخارجيين، والبنك المركزي؟ وهل يقوم باتخاذ إجراءات بناءً علي ما يجده فيها؟

خامساً: أسئلة إرشادية بشأن لجان مجلس الإدارة والموضوعات الخاصة بالمجلس

(الوزن الترجيحي المقترح (٢٥ - ٣٠٪).

أ- هل لدي مجلس الإدارة لجنة مراجعة تعمل بصفة مستمرة ويتكون أغلبها من أعضاء مستقلين؟ هل كل أعضاء لجنة المراجعة علي دراية جيدة بالمسائل المالية؟

ب- هل هناك توصيف مكتوب لاختصاصات لجنة المراجعة واللجان الأخرى لمجلس الإدارة، تمت الموافقة عليه من المجلس بالكامل؟

ج- هل يقدم المراجع الداخلي تقاريره مباشرة إلي مجلس الإدارة؟

د- هل تجتمع لجنة المراجعة مرة واحدة علي الأقل كل ربع سنة؟

هـ - هل هناك نظام للمراجعات والتوازنات في اللجنة التنفيذية؟

و - هل الرئيس (العضو المنتدب) عضو في اللجنة التنفيذية؟

ز - هل لدي البنك لجنة للحوكمة، مكلفة بمهمة تقييم الأداء، والترشيحات وتحديد الأجور والمرتبات وحوكمة الشركات؟

ح - هل يتسم هيكل مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بالعدالة والكفاية مع الوجبات والمسئوليات الملقاة علي عاتقهم بالمجلس؟ وهل يعمل علي اجتذاب الأعضاء المستقلين المؤهلين والاحتفاظ بهم؟

ط - هل تتضمن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة كلا من الأسهم والنقود وهل يتم الكشف عن ذلك بشكل واضح تماما للسلطات التنظيمية؟

ى - هل يقوم البنك بالإفصاح عن الفلسفة وطرق العمل المتبعة في تحديد مكافأة عضو مجلس الإدارة في قوائمه السنوية لكل المساهمين؟

ك - هل يلتزم مجلس الإدارة التزاما تاما بقواعد الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن كافة الأمور المادية بما في ذلك الموقف المالي والأداء (المالي وغير المالي) والتغييرات في حقوق الملكية وحوكمة البنك؟

ل - هل يصر مجلس الإدارة علي ارتفاع مستويات ونوعية المراجعة والالتزام؟

م- هل لدي مجلس الإدارة سياسة واضحة مكتوبة بشأن الشفافية والإفصاح متاحة لإطلاع السلطات التنظيمية والجمهور العام؟

ن- هلي يصر مجلس الإدارة علي فتح قنوات للاتصال مع السلطات التنظيمية؟

س - هل يصمم مجلس الإدارة علي الالتزام الدقيق بقواعد الدستور الأخلاقي للبنك، والذي ينبغي أن يهتدي به في كافة العلاقات بين البنك ومختلف أصحاب المصالح الآخرين والجمهور العام؟

بطاقة درجات لحكومة الشركات

(صيغة مبدئية للفليبين)

	١- حقوق المساهمين (٢٠٪)	الوزن المقترح
١-١	هل يتمتع كافة المساهمين بنفس الحقوق الأساسية التى تتم حمايتها بشكل متساوٍ؟	١٠٪
١-٢	هل يتم تشجيع المساهمين على التصويت، وهل يتم تجنب الانحرافات عن مبدأ "صوت واحد لكل سهم"؟ وأين توجد الانحرافات، وهل يتم الإفصاح عنها؟	١٠٪
١-٣	هل تجرى معاملة كافة المساهمين بشكل متساوٍ فى حالة إعادة شراء الأسهم؟ وهل يتم إعطاؤهم حقوق الاكتتاب فى حالة زيادة رأس المال بنسبة تزيد على ٢٠٪ بالنسبة لعمليات الاستحواذ؟ وهل يتم إعطاؤهم حقوق الاكتتاب فى حالة عرض الأسهم الجديدة بنسبة تزيد على، أو قريبة من ١٠٪ من أسعار الأسهم فى السوق؟	٢٠٪
١-٤	هل يتم بانتظام إعطاء كافة المساهمين تقارير الإفصاح التى تصدر فى الوقت المحدد بالدقة والكفاية وفقا لمعايير الإفصاح الجدولية، دون تميز بين مساهمى الأغلبية ومساهمى الأقلية؟	٢٠٪
١-٥	هل يوجه المساهمون ذوى النسب الحاكمة القدر اللازم من الاهتمام لمصالح مساهمى الأغلبية؟ وهل يقدمون المساعدة لانتخاب اغلبية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين من الخارج بحيث يمكنهم حماية مصالح كافة المساهمين بما فى ذلك مصالح مساهمى الأقلية؟	٤٠٪
	٢- الالتزام بحوكمة الشركات (١٥٪)	
٢-١	هل لدى البنك أو الشركة دستور أو دليل للحوكمة؟	٣٠٪
٢-٢	هل يحدد الدستور أو الدليل أصحاب المصالح الرئيسيين الذين يجب أخذ مصالحهم فى الاعتبار؟	١٥٪
٢-٣	هل من السهل الحصول على المبادئ الخاصة بأصحاب المصالح المشار إليهم وإتاحتها للسلطات التنظيمية وللجمهور؟	١٥٪
٢-٤	هل يكلف رئيس مجلس الإدارة بالتحديد مسئولية ضمان الالتزام بدستور الحوكمة للشركة وبأفضل الممارسات لحوكمة مجلس الإدارة؟ وهل هناك لجنة لحوكمة الشركة لضمان تكليف أغلبية أعضاء مجلس الإدارة الخارجين المستقلين بتقييم الأداء وتحديد المرتبات والأجور والترشيحات؟	٣٠٪
٢-٥	هل عين مجلس الإدارة موظفا لمراعاة الالتزام، يكون مكلفاً بضمان مراعاة الالتزام التام بالقانون، والقواعد واللوائح؟ وهل يتم فعلا تطبيق عقوبات فى حالة عدم الالتزام؟	١٠٪

٣- حوكمة مجلس الإدارة (٣٠٪)		
٣-١	هل لدى مجلس الإدارة عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين (على الأقل نصف المجلس)؟ وهل يسمح لأعضاء مجلس الإدارة فعلا بـأن يشاركوا بطريقة إيجابية ومستقلة فى اجتماعات المجلس باعتبارهم أعضاءً من أصحاب النوايا الطيبة المخلصين؟	٢٠٪
٣-٢	هل يحتفظ مجلس الإدارة بدستور مكتوب لإرشاد أعضاء المجلس فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم، وامتيازاتهم ومسئولياتهم؟ وهل لدى المجلس دستور أخلاقي للعمل به فى كل الشركة؟	١٠٪
٣-٣	هل لدى مجلس الإدارة لجنة مراجعة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، تقوم باختيار المراجع الخارجي، وتتلقى التقارير من المراجع الخارجي مباشرة، وتشرف على عمل المراجع الداخلي، وكما تعمل على التأكد من اتخاذ وسلامة الإجراءات بشأن ملاحظات المراجعة وفحوص البنك المركزي؟	٢٠٪
٣-٤	هـل لـدى مجلس الإدارة لجان أو لجان فـرعـيـة أخـرى (للالتزام أو للترشيحات أو لتحديد الأجور والمكافآت، أو إدارة المخاطر) مكونة بصفة رئيسية من أعضاء المجلس مستقلين بما يتضمن الأداء السليم والواجب للأعمال الرئيسية لمجلس الإدارة؟	٢٠٪
٣-٥	هل هناك نظام لتقييم الأداء لدى المجلس يجرى تطبيقه على مجلس الإدارة ذاته وعلى الإدارة العليا بالشركة؟ وهل تقدم إلى المجلس كافة المعلومات الخاصة بالموضوعات، وتجرى إتاحتها للمجلس مقدما بوقت كاف للدراسة والتحليل، بحيث يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من ممارسة واجباتهم فى إرشاد وتوجيه استراتيجية الشركة والقيام بالإشراف على الإدارة العليا؟	٢٠٪
٤ - **الشفافية** (٢٠٪)		
٤-١	هل تتم معاملة كافة المستثمرين والمحللين الماليين معاملة متساوية فيما يتعلق بنشر المعلومات (وبمعني آخر هل هناك إفصاح عادل؟)	٢٠٪
٤-٢	هل هذه البيانات، وكذلك البيانات المالية الدورية تتاح فورا وبطريقة منتظمة؟ وهل توضع علي شبكة الإنترنت؟	١٠٪
٤-٣	هل هناك تحليل تفصيلي لأي انحراف عن أهداف الإيرادات والأهداف الإستراتيجية التي سبق إعلانها؟	٢٠٪
٤-٤	هل يتم عقد إجتماعات تحليل بصفة منتظمة (كل ربع أو نصف سنه مثلا)	١٥٪
٤-٥	هل تساير التقارير المستويات العالمية لشكل وإعداد التقارير؟	١٥٪
٤-٦	هل التقرير الذي تم إعداده للاجتماع السنوي والتقرير الذي يليه عن	٢٠٪

	الاجتماع السنوي يتضمنان تفاصيل كافية لتمكين المحللين من تقييم الموقف المالي وغير المالي للشركة؟ وهل تتفق هذه التفاصيل مع أفضل الممارسات الدولية المطلوبة في الأسواق المالية الأكثر تقدما في شرق آسيا مثل هونج كونج (الصين) وسنغافوره وطوكيو؟	
٥- المراجعة (١٥٪)		
٥-١	هل يجرى تطبيق نظام دولي معترف به للمحاسبة والمراجعة يتفق مع معايير المحاسبة الدولية (IAS). وهل تقوم لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة بالتصديق سنوياً على توافق النظام مع معايير المحاسبة الدولية (IAS)؟	٢٠٪
٥-٢	هل تقوم الشركة بنشر تقارير ربع سنوية جيدة، تتضمن تقاريرعن القطاعات وكذلك عن النتائج بالنسبة للسهم، تتمشى مع معايير المحاسبة الدولية (IAS)؟	٢٠٪
٥-٣	هل يتم نشر القوائم المالية للشركة فى مدى ثلاثة شهور على الأكثر، وهل يتم نشر التقارير ربع السنوية فى ظرف شهرين على الأكثر من نهاية الفترة التى يعد عنها التقرير؟	١٠٪
٥-٤	هل يتناول التقرير السنوى للشركة بشكل خاص بحث نظام إدارة المخاطر بالشركة وممارستها بشأن الحوكمة؟	١٥٪
٥-٥	هل يتضمن التقرير السنوى للشركة معلومات عن أية مشاركات تتضمن حداً أدنى بنسبة ٥٪ من رأس مال الأسهم، أو المساهمات المشتركة، والاشتراك فى شركات أخرى بما لا يتجاوز ٥٪ من رأس المال أو حقوق التصويت؟	١٥٪
٥-٦	هل يتم الإفصاح بشكل كامل عن أى تعارض فى المصالح من خلال آلية واضحة ومعروفة وتجرى الموافقة عليها من السلطات التنظيمية؟	١٥٪

نظراً لطول بطاقة الدرجات الخاصة بالمستوى الإقليمي فسيتم تقديمها فى نهاية هذا الفصل.

وسط أوروبا

فى احد المشروعات التى يدعمها مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE قام معهد جدانسك لاقتصاديات السوق for Market Economics (Instytut Badan nad Gospodarka Rynkowa) Gdansk Institute فى بولندا باستخدام ٢١ متغيراً مستقلا مجمعة فى المكونات الآتية لترتيب ٩٠ من الشركات المقيدة فى بولندا.

- الهيكل، والتكوين، وعمليات المجلس الإشرافي (مؤشر المجلس الإشرافي (Supervisory Board Index (SBI).

• رقابة المجلس الإشرافي على العمليات مع المنشآت التابعة أو التى تملك فيها الشركة نسبة حاكمة (مؤشر العمليات الذاتية (self-dealing transaction index (STI).

• تعيين مجلس الإدارة وعملياته (مؤشر مجلس الإدارة management board index MBI)).

• عمليات اجتماع الجمعية العامة السنوية للمساهمين (مؤشر الجمعية العامة general assembly index (GAI).

• الإجراءات المستخدمة لتخفيض عمليات الاستيلاء من طرف ثالث (مؤشر ضد الاستيلاء anti-takeover index (ATI).

• السياسات الخاصة بشفافية المعلومات (أى كيفية الحصول على نسخ صالحة من النظام الأساسى الحالى بسهولة إلى جانب سهولة الحصول على المعلومات الخاصة بإدارة المجلس الإشرافى، وهيكل ملكية الشركة،... وما إلى ذلك) (مؤشرات الشفافية (transparency indices (T11, T11).

وبالنسبة لكل متغير، تحصل الشركات على درجة صفر أو واحد على أساس مدى اقترابها من الوضع المرغوب. ويتم إعطاء أوزان ترجيحية لكل من الملامح الفردية والمؤشرات. وقد لعبت العوامل التالية دوراً كبيراً فى عملية التقييم:

• التعريف القانونى لأعضاء المجلس الإشرافي المستقل (أعضاء ليس لهم ارتباط على الإطلاق بالشركة أو بكبار مساهميها ذوى النسب الحاكمة) والمتطلبات القانونية الخاصة بتعيين من يطلق عليهم أعضاء المجلس الإشرافي المستقل.

• منح حقوق متساوية لكافة المساهمين فيما يتعلق بتعيين السلطات المسئولة فى الشركة.

• الإشراف والرقابة على العمليات التى تتم بين الشركة والمنشآت التى يتحكم فيها، أو تتبع كبار المساهمين فى الشركة، أو الإدارة العليا أو أعضاء مجلس الإدارة.

• وضع النظام الأساسى للشركة ولوائحها والمعلومات الأساسية للشركة على الإنترنت فى موقع الشركة.

ويتم الحصول على الدرجة النهائية عن طريق جمع القيم التى تم قياسها بواسطة كل متغير مستقل باستخدام نظام للدرجات من ١٠٠٠ نقطة يتضمن المراتب التالية C-/C/C+/B-/B/B+/A-/A. وعلى أساس عدد النقاط التى تحصل عليها الشركة يتم تحديد مرتبة الشركة(٧). ويمكن الحصول على نتائج المسح والطريقة التى تم اتباعها من الموقع www.pfcg.org.pl/pfcg/index_eng.htm.

أوراسيا

فى روسيا، قامت جمعية حماية المستثمر Investor Protection Association والجمعية الوطنية للأوراق المالية National Stock Association بدعم من بنك روسيا المركزي، بعمل أول عملية مسح على مستوى الدولة عن حوكمة الشركات فى القطاع المصرفي الروسي. وكانت الأهداف الرئيسية لهذا المسح هى تقييم الوضع الحالى لحوكمة الشركات فى النظام المصرفي

الروسي، ووضع مجموعة من التوصيات بشأن التنفيذ العملي للمبادئ العامة المقبولة لحوكمة الشركات. وفيما يلي نورد الاستبيان المستخدم فى عملية المسح.

تحسين ممارسات حوكمة الشركات فى القطاع المصرفي

استبيان لعملية المسح

جمعية حماية المستثمر والجمعية الوطنية للأوراق المالية

١- ما هو الوضع القانونى لمصرفكم؟ (نرجو وضع علامة واحدة للإجابة.)

□ شركة مساهمة يجرى تداول أسهمها .Openly traded joint-stock company (JSC)

□ شركة مساهمة مغلقة .Closed traded joint-stock company (CJSC)

□ شركة ذات مسئولية محدودة .Limited liability (LTD)

٢-ما هى نواحى النشاط التى تعتبر ذات أولوية لمصرفكم من القائمة الواردة أدناه (أى التى تستهلك أكثر من ٣٠٪ من الدخل السنوى لمصرفكم)؟ (نرجو وضع أكثر من علامة بما يتفق مع ما ترونه مناسب)

□ تقديم الائتمان إلى منشآت فى قطاع العقارات.

□ تقديم الائتمان إلى العمليات التجارية.

□ تمويل عمليات التصدير والاستيراد.

□ حفظ السجلات.

□ تقديم الائتمان إلى أشخاص طبيعيين.

□ الاستثمار فى الأوراق المالية وغيرها من أدوات أسواق الأوراق المالية.

□ عمليات الإيجار طويل المدى Leasing operations

□ خدمات السمسرة فى الأسواق المالية.

□ إصدار الأوراق المالية الخاصة بالمنشاة ذاتها (أسهم وسندات).

□ ضمان الاكتتابات Underrating

□ تمويل المشروعات

□ أخرى (يرجى التحديد)...............

٣- أى طرق جذب الاستثمار المبينة أدناه هى التى تعتبر مفضلة لمصرفكم؟ (نرجو وضع أكثر من علاقة بما يتفق مع ما ترونه مناسبا.)

□ جذب مستثمر إستراتيجي لرأس مال البنك المصدر.

□ التمويل الاقراضي (رأس المال المقترض).

□ جذب شركاء لتنمية الأعمال و/ أو مشروعات فردية.

□ جذب عملاء كبار جدد.

□ أخرى (يرجى التحديد)..............

٤- هل نظام المحاسبة فى مصرفكم يتفق مع المعايير المحاسبية الدولية (IAS) (يرجى التأشير فى خانة واحدة فقط.)

□ نعم

□ لا

□ من المخطط إدخاله فى العام المقبل.

٥- هل يخضع مصرفكم للمراجعة المستقلة وفقا للمعايير المحاسبية الدولية؟

□ نعم

□ لا

□ من المخطط أن يتم إدخاله فى العام المقبل.

٦- من الذى يتم إخطاره عن المصرف، وما هى طريقة الأخطار؟ (يرجى التأشير وفقاً لما ترونه مناسبا.)

	تقارير مالية	معلومات عن الجهاز الحاكم	معلومات عن نظام حوافز الإدارة	النظام الأساسى، اللوائح الخاصة بالأجهزة الحاكمة
إخطار المساهمين				
نشر بالصحف واجهزة الإعلام تقديم المعلومات للبنك المركزى واللجنة الاتحادية لسوق الأوراق المالية عند الطلب				
المعلومات غير متاحة				

٧–فى رأيك، ما هو أكفأ توزيع للسلطة فيما بين الجمعية العامة للمساهمين، والجهاز الاستشاري/ مجلس الإدارة والمجلس التنفيذى للمصرف (ضع أكثر من علامة وفقا لما تراه مناسباً.)

	مجلس الإدارة	المجلس التنفيذى	الجمعية العامة للمساهمين
انتخابات وفصل رئيس المجلس (المجلس التنفيذى)			
القيام بتحليل الوضع الحالى للمصرف			
الموافقة على الخطة الخاصة بنواحى نشاط المصرف (خطة العمل)			
الموافقة على الموازنة السنوية للمصرف			
الموافقة علي قيام المصرف ببيع وشراء الأصول			
الموافقة على إصدار أسهم إضافية			
النص على مكافآت أعضاء المجلس			
وضع الإجراءات اللازمة لتحديد مكافآت الإدارة العليا للمصرف			

٨– هل يتضمن الجهاز الاستشاري الإداري/ مجلس الإدارة لمصرفكم أعضاءً مستقلين من مجلس الإدارة؟ (الأعضاء المستقلون فى مجلس الإدارة هم أعضاء مجلس الإدارة الذين لا يمارسون وظائف تنفيذية، ولا يرتبطون بأى من كبار مساهمى المصرف بأية رابطة مالية أو بأية صفة أخرى ولا يمثلون الدولة).

□ نعم

– كم عدد أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين؟....................

– ما هو إجمالي عدد الأعضاء فى الجهاز الاستشاري / مجلس الإدارة

□ لا

□ من المقرر انتخابهم فى العام المقبل

٩- ما هى، فى رأيك مزايا إدخال أعضاء مجلس إدارة مستقلين في الجهاز الاستشاري التنفيذي أو مجلس الإدارة في مصرفكم؟

	أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما
يضمن حياد المعلومات التي تنشر عن نشاط المصرف				
يروج لمصداقية المصرف بين عملائه والمستثمرين والمجتمع المالي الدولي				
يساعد علي تنمية المصرف من خلال إدخال أفكار إيجابية وخلاقة إلي مجلس الإدارة				
يساعد علي إنشاء الاتصالات الضرورية مع شركاء البنك ومنافسيه				
يخفض من المخاطر المحتملة المتعلقة بإدارة المصرف				

١٠- ما هي، في رأيك عيوب إدخال أعضاء مجلس إدارة مستقلين في الجهاز الاستشاري التنفيذي /مجلس الإدارة في مصرفكم؟

	أوافق تماما	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماما
دائما ما لا يكونون مصرفيين محترفين				
لا يمكن أن يضمنوا سرية المعلومات عن نشاط المصرف				
يزيدون من الخلافات الداخلية				
يحتمل أن يكون لديهم تعارض في المصالح غير معلن				
غالبا ما يكون اهتمامهم قليلا بتنمية المصرف ومن ثم فإنه من المحتمل أن يتخذوا قرارات غير سليمة من وجهة نظر مصالح المصرف في الأجل الطويل				

١١- ضع تقديرا لمدي إدراك مصرفكم بالممارسات الدولية لحوكمة الشركات في المؤسسات الائتمانية بما فيها المصاريف العاملة في روسيا (ضع علامة واحدة للإجابة)

□ غير مدرك

□ يدرك في بعض الموضوعات المعينة.

□ يتبع بدقة ممارسات حوكمة الشركات.

□ يقون بتنفيذ توصيات لجنة بازل Basel للإشراف المصرفي.

□ أخري (نرجو التحديد).................

١٢- ما هي، في رأيك، العقبات التي تواجه تحقيق حوكمة أفضل في المصارف الروسية؟ (نرجو عدم وضع أكثر من خمس علامات)

□ نقص المعرفة والخبرة بموضوعات حوكمة الشركات.

□ نقص القواعد واللوائح التي يصدرها البنك المركزي الروسي عن حوكمة الشركات في المصارف الروسية.

□، عدم اكتمال التشريعات القانونية، والجنائية الخاصة بمسئوليات الإدارة.

□ نقص المواد المنهجية عن موضوعات حوكمة الشركات التي وضعها المجتمع المصرفي الروسي.

□ نقص البرامج التعليمية عن حوكمة الشركات.

□ نقص الثقة في المجتمع المصرفي.

□ نقص الشفافية فيما بين المنشآت المقترضة.

□ نقص الدوافع لدي المصارف للمنافسة واجتذاب العملاء.

□ نقص الوسائل اللازمة لعقد اجتماعات وندوات عن تحسين حوكمة الشركات.

□ أخري..................

معلومات إضافية

قد تطلب منك بعض المعلومات الإضافية حتى يكمن إكمال هذا المسح لذا نرجو منكم ملء البيانات التالية لسهولة الاتصال بكم.

الاسم : ....

العمل الذي تقومون به : ....

رقم التليفون : ....

رقم الفاكس : ....

بريد إليكتروني(E-mail) : ....

نشكركم لمشاركتكم في هذا المسح!

أمريكا اللاتينية

في أحد المشروعات التي يدعمها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) قام اتحاد غرف التجارة فـي كـولـومـبـيـا (The Colombian Confederation of Chambers of Commerce) باستخدام شركة Davis Global Advisors في عام ٢٠٠٠ لترتيب الشركات الكولومبية من جميع القطاعات علي أساس المؤشرات العشرة لحوكمة الشركات Davis Global Advisors' 10 Leading Corporate Governance Indicators. ونورد هنا النتائج العامة علي أساس هذه المؤشرات العشرة :

مؤشرات أعلي حوكمة للشركات - مقارنة درجات الأسواق لعام ٢٠٠٠

المؤشر	بلجيكا	كولومبيا	فرنسا	ألمانيا	اليابان	هولندا	المملكة المتحدة	الولايات المتحدة
١-١ دستور أفضل الممارسات	٥	٠	٨	٤	٢	٤	٧	٩
١-٢ استقلال مجلس الإدارة	٢	١	٣	٣	٠	١	٤	٧
١-٣الفصل بين رئيس مجلس الإدارة / المسئول التنفيذي الأول	٧	٨	٢	١٠	١٠	٩	٩	٢
١-٤ لجان مجلس الإدارة	٧	٢	٨	٤	٣	٧	١٠	١٠
٢-١ إجراءات التصويت	٢	١	٤	٥	٣	٢	٩	١٠
٢-٢ حقوق التصويت	١٠	١٠	٦	٩	١٠	٠	١٠	٩
٢-٣ موضوعات التصويت	٨	٢	٨	٥	٤	٦	٧	٣
٣-١ المعايير المحاسبية	٠	٥	٤	٧	١	٧	٩	١٠
٣-٢ مكافآت التنفيذيين	٠	٣	٣	٠	٠	١	١٠	١٠
٤-١ العوائق ضد الاستيلاء	٣	١	٤	٣	١	١	١٠	٧
إجمالي الدرجات	**٤٫٤**	**٣٫٤**	**٥٫٠**	**٥٫٠**	**٣٫٤**	**٣٫٧**	**٨٫٥**	**٧٫٧**

توجد تفاصيل أكثر متاحة عن المؤشرات علي موقع
www.davisglobal.com/publications/ lcgi/index.html

وللحصول، أيضا علي معلومات عن التحديات التي تواجه المنشآت الكولومبية في حوكمة الشركات، أنظر ما كتبته Paola Gutiérrez في الفصل التاسع والعشرين من هذا الكتاب.

متعددة الأقاليم (المناطق)

تعتبر طريقة الكريديي ليونيه CLSA لوضع الدرجات واحدة من بين طرق كثيرة تم تصميمها لتقييم ممارسات حوكمة الشركات في مناطق وأقاليم متعددة. وهي تقوم علي سبعة

أقسام: النظام، والشفافية، والاستقلال، والمحاسبة عن المسئولية، والمسئولية، والعدالة والمسئولية الاجتماعية. وقد تم تقديم قالب وضع الدرجات في الجزء الذي كتبه أمار جيل في الفصل الرابع من هذا الكتاب.

قالب للتقييم على مستوى الدولة

اعترف منتدى الاستقرار المالي The Financial Stability Forum بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الخاصة بحوكمة الشركات باعتبارها واحدة من بين اثني عشر معيارا أساسيا للبنيان المالي الدولي السليم وتشكل هذه المبادئ الإطار الفكري لما وضعه البنك الدولي تحت اسم "قالب تقييم حوكمة الشركات علي مستوي الدولة " Template for Country Assessment of Corporate Governance ويوفر هذا القالب نقطة بداية لواضعي السياسات، والمستشارين وواضعي المعايير كما يحاول جمع كل من المعلومات النوعية والكمية (ويمكن الحصول علي القالب من الموقع .www.worldbank.org/ifa/images/CG_template.pdf

وحتى الآن قام البنك الدولي باكمال ١٥ من تقييمات حوكمة الشركات في القارات الخمس، بما في ذلك بعض الشركات في البرازيل، وجورجيا، والهند، وتركيا، وبولندا، والفلبين. وقد تم القيام بهذه التقييمات في ظل المبادرات المشتركة بين البنك الدولي وصندوق النقد الدولي الخاصة ببرنامج تقييم القطاع المالي Financial Sector Assessment Program (FSAP) والتقارير الخاصة عن مراعاة المعايير والدساتير Reports on the Observance of Standards and Codes وقد تم تجميع التقييمات الفردية باعتبارها وحدة قياس "modules" في ملفات خاصة بكل دولة وتشكل الوثائق الخاصة ببرنامج تقييم القطاع المالي (FSAP) وبمراعاة المعايير والدساتير .(ROSC) ولهذه التقييمات الخاصة بحوكمة الشركات عدد من التطبيقات العلمية. فهي تدعم الحوار بشأن السياسات، والعمل الاستراتيجي وكذلك العمليات الخاصة بالبرنامج، وتوفر مدخلا للمساعدة الفنية وجهود بناء الطاقات. وتتضمن تلك العمليات إنشاء معاهد للمديرين في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وفي إفريقيا جنوب الصحراء. ولمزيد من المعلومات æctor/cg/index.htm
http://www.worldbank.org/html/fpd/privates

نظم تقييم لدول أخري، وعلي مستوي المنشآت

بالإضافة إلي بطاقات وضع الدرجات علي مستوي المنشأة وعلي مستوي الدولة التي وضعها واستخدمها كريدي ليونيه CLSA (وهي القوالب التي تم تقديمها فيما كتبه أمار جيل في الفصل الرابع من هذا الكتاب)، فإن هناك أيضا الجدول التالي، الذي أعده دكتور بيوتر تامووويسز Dr. Piotr Tamowicz من معهد جدانسك لاقتصاديات السوق (Gdansk Institute for Market Economics) والذي يلخص بعض طرق التقييم المتاحة.

جدول (١٢-١) مقارنة بعض نظم ترتيب حوكمة الشركات

القائم بالعمل	الجهة الطالبة	نوع التقسيم تقسيم ذاتي أم خارجي	المؤشرات المستخدمة	نوع الدرجة النهائية
رافاييل لابورتا وآخرين[٨] ١٩٩٦ Rafeal La Porta & Others	بحث ذاتى	مستقل، تقييم خارجى للدولة	**مؤشر حقوق المساهمين ذو ستة متغيرات** : ١- التصويت بالتوكيل بالبريد. ٢- هل تم إيداع الأسهم قبل الجمعية العامة؟ ٣- التصويت التراكمى أو أية وسيلة أخرى لضمان تمثيل الأقلية فى مجلس الإدارة. ٤- قدرة المساهمين على تحدى قرارات الجمعية العامة للمساهمين فى القضاء. ٥- هل يمكن لمساهمين يملكون أقل من ١٠٪ من إجمالى الأسهم أن يدعوا لاجتماع غيرعادى لجمعية العامة للمساهمين؟ ٦- حق الاعتراض النهائى للمساهمين على إصدار أسهم جديدة.	الصفر هو أقل قيمة
كاترينا بستور[٩] ٢٠٠٠. Katherina Pistor 2000	بحث ذاتى	مستقل، تقييم خارجى للدولة	**مؤشرات لابورتا (١٩٩٦)[١٠] بالإضافة إلى المؤشرات الخمسة التالية**: ١- التحكم فى الشركة عن طريق حقوق التصويت. ٢- الحق فى الخروج. ٣- الحق فى مقاضاة الإدارة. ٤- الحق فى تحدى قرارات الجمعية العامة للمساهمين. ٥- نزاهة سوق الأوراق المالية.	الصفر هو أقل قيمة
البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير[١١] European Bank for Reconstruction & Development	بحث ذاتى	مستقل، تقييم خارجى للدولة	**تم تقسيم الدول إلى خمس مجموعات طبقا لمستوى حماية المساهمين** : ١- قوية ٢- معقولة.	غير منطبق

تابع جدول (١٢-١)

القائم بالعمل	الجهة الطالبة	نوع التقسيم تقسيم ذاتي أم خارجي	المؤشرات المستخدمة	نوع الدرجة النهائية
(EBRD) (Ramasastry Slavova and Bernstein (1999)			٣- متوسطة. ٤- حماية محدودة. ٥- حماية غير فعالة	
ديمينور)شركة استشارية بلجيكية متخصصة فى حوكمة الشركات) Deminor (Belgian consulting firm specializing in CG)	إحدى مؤسسات الاستثمار الأوروبية	مستقل، تقييم خارجى (قام بتغطية ١٦٠ شركة فى أوروبا الغربية)	**أربعة مؤشرات :** ١- واجبات وحقوق المساهمين. ٢- طرق الدفاع ضد الاستيلاء. ٣- الشفافية. ٤- هيكل مجلس الإدارة.	الدرجة من ١ إلى ٥
بروكسي انفست (فرنسا) Proxinvest (France)	إحدى مؤسسات الاستثمار الأوروبية	مستقل وخارجى	**٣٥ متغيرا، تم تجميعها فى ثلاثة أقسام :** ١- حماية الأقليات. ٢- هيكل مجلس الإدارة ٣- الشفافية	الدرجة من ١ إلى ١٠٠
معهدقانون حوكمة الشركات (روسيا) بالتعاون مع البنك الأوروبى للإنشاء والتعمير والبنك الدولى Institue for corporate Low and Governance (Russia) in Cooperation with EBRD and the World Bank	بحث ذاتى	مستقل، وخارجى	**ستة مؤشرات :** ١- الإتصالات مع المساهمين. ٢-شفافية حقوق الملكية. ٣-مجلس الإدارة والإشراف. ٤- حقوق المساهمين. ٥- تنفيذ القانون. ٦- العلاقات فى داخل الشركة. (يقوم التصنيف على أساس الملعومات المتاحة المنشورة).	الدرجة من ١ إلى ١٠
الجمعية الألمانية لتحليل الاستثمار وإدارة الأصول	تقييم ذاتى للمؤسسة	تقييم ذاتى (بطاقة درجات)	**خمسة مؤشرات** ١- ممارسات حوكمة الشركات. **٢- حقوق المساهمين**	الدرجة من ١ إلى ١٠٠

تابع جدول (١٢-١)

القائم بالعمل	الجهة الطالبة	نوع التقسيم تقسيم ذاتي أم خارجي	المؤشرات المستخدمة	نوع الدرجة النهائية
Investment Analysis & Asset Management			٣- إمكان الحصول على المعلومات ٤- المديرون ٥- المراجعة	
ستاندارد آند بور Standard & Poor's	شركات	خارجي، ومستقل	**أربعة مؤشرات** : ١- هيكل الملكية. ٢- العلاقة مع المستثمرين ٣- الشفافية ٤- مجلس الإدارة	الدرجات من ١ إلي ١٠
منتدى حوكمة الشركات، فى أندونيسيا Forum for Corporate Governance, in Indonesia	تقييم ذاتى	تقييم ذاتى عن طريق قائمة المراجعة	خمسة مؤشرات : ١- حقوق المساهمين ٢- سياسة حوكمة الشركات. ٣- ممارسة حوكمة الشركات. ٤- الإفصاح. ٥- المراجعة.	درجات مرجحه من ١ إلى ١٠٠

المصدر : **.Dr. Piotr Tamowicz, the Gdansk Institute for Market Economics**

جدول (١٢-٢) بطاقة درجات حوكمة الشركات لشرق آسيا

			الوصـــــــــــف	اقتراح مصدر المعلومات
أ - حقوق المساهمين		**تحديد الحقوق**		
	أ-١	هل تقدم الشركة حقوقاً أخرى بخلاف التصويت؟	**تـتضـمن الحقوق الأخـرى**: الحصول على نصيب متساوي من الأرباح أو عائد الأسهم، ومعاملة متساوية فى إعادة شراء الأسهم	موقع الشركة على شبكة الإنترنت
	أ-٢	هل تتم الموافقة على مكآفات أعضاء مجلس الإدارة أو المديريين التنفذيين سنويا من جانب المساهمين ؟	ينبغى أن يتم تقرير مكافآت مجلس الإدارة أو كبار المديرين التنفيذيين تبعـاً لمعايير الشركة وسياستها، بموافقة المساهمين	محضر أو جدول أعمال الإجتماع السنوى

			الوصف	**اقتراح مصدر المعلومات**
		الإفصاح عن الحقوق		
	أ-٣	نرجو تقييم نوعية إخطار الدعوة لاجتماع المساهمين فى السنة الماضية.	ينبغى أن يتضمن الإخطار(أ) أ - تعيين أعضاء مجلس الإدارة مع بيان أسمائهم وخلفياتهم (نبذه عن المديرين الجدد، وأداء المديرين القدامى). ب- تعيين المراجعين مع بيان أسمائهم وأتعابهم. ج- سياسة توزيع الأرباح، مع بيان المبالغ وتقديم الشرح.	إخطار الدعوة لعقد الاجتماع السنوى للمساهمين
		المشاركة فى الإجتماع السنوى العام		
	أ-٤	هل حضر رئيس مجلس الإدارة اجتماعا واحدا على الأقل من الاجتماعين الأخيرين للجمعية العامة السنوية ؟	أن تكون لدى المساهمين فرصة توجيه الخطاب إلى رئيس مجلس الإدارة والحديث معه.	محضر الاجتماع السنوي العام
	أ-٥	هل حضر المسئول التنفيذى الأول CEO أو عضو مجلس الإدارة المنتدب اجتماعا واحداً على الأقل من الاجتماعين الآخرين للجمعية العامة السنوية ؟	ينبغى أن تكون لدي المساهمين فرصة توجيه الخطاب ومناقشة المسئول التنفيذى الأول CEO أو عضو مجلس الإدارة المنتدب MD	محضر الاجتماع السنوي العام
	أ-٦	هل تسجل محاضر الاجتماع السنوى العام أنه كانت هناك فرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة أو إثارة موضوعات فى الاجتماع السنوى فى العام الماضى ؟	مشاركة المساهمين تكون مضمونة، إذ ما كان الإعداد للاجتماع يسمح بها. وينبغى أن يخصص وقت فى جدول الأعمال لتوجيه الأسئلة.	محضر الاجتماع السنوي العام
		قواعد الإستيلاء		
	أ-٧	هل لدى الشركة قواعد للدفاع ضد الاستيلاء؟	كلما قلت وسائل الدفاع كان ذلك أفضل. وتتضمن آليات الدفاع الشائعة: أ - ازدواج ملكية الأسهم. ب- تدرج ملكية الأسهم. ج- أن يكون أكثر من ٢٥٪ من أعضاء مجلس الإدارة من المساهمين. د - اقتراح بزيادة حصة الأسهم عن ١٠٪ لأغراض الدفاع ضد الاستيلاء.	تقارير المحللين الأخبار والتقارير السنوية

تابع جدول ١٢-٢

			الوصف	اقتراح مصدر المعلومات
ب- معاملة متساوية للمساهمين		حقوق التصويت للأسهم		
	ب - ١	هل تقدم الشركة صوتاً واحداً لكل سهم؟	ينبغى أن يكون هناك نوع واحد من الأسهم متساوية فى حق التصويت	النظام الأساسى
	ب-٢	هل هناك آلية ما لدى الشركة تسمح لمساهمى الأقلية بالتأثير على تشكيل مجلس الإدارة؟	التقرير السنوى والدعوة للاجتماع السنوى الموجه للمساهمين، وإرشادات حوكمة الشركة. ينبغى على الشركة أن تقدم وصفاً للعملية فى التقرير السنوى وبعض الأمثلة:- أ - التصويت التراكمى. ب- لجنة الترشيحات. ج- الوضوح الذى يسمح لمساهمى الأقلية بالتأثير على ترشيح أعضاء مستقلين بمجلس الإدارة.	التقرير السنوى والدعوة للاجتماع السنوى الموجه للمساهمين، وإشادات حوكمة الشركة
		الخلافات مع المساهمين		
	ب -٣	هل حدثت أي حالات تداول فى أسهم الشركة من قِبل الداخليين (ملءة) تمس اعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة فى السنين الماضية ؟	أعضاء مجلس الإدارة والإدارة ينبغى أن يعملوا على تحقيق أفضل مصلحة للمساهمين، ومن ثم ينبغى عليهم ألا يدخلوا فى أية عملية تداول على أسهم الشركة.	سجلات لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC)
	ب-٤	هل قدمت الشركة أية مبررات أو أى تفسير عن التعاملات التى أثرت على الشركة من جانب أى طرف؟	قد تكون هناك حالات تدخل فيها الشركة مع الطرف الذى قام بالعملية، ولكنها ينبغى أن تبين تفصيلاً مبرراتها لمثل هذه العمليات.	التقارير السنوية (٥٦-١)[١٢] والقوائم المالية وتفاصيل عمليات الطرف المرتبط بالشركة.
	ب-٥	هل الشركة جزء من مجموعة اقتصادية تتحكم الشركة الأم أو المساهمين الحاكمون فيها فى كبار الموردين والعملاء أو الأعمال المماثلة؟	يعرف كبار العملاء والموردين بأنهم هم الذين يشترون من الشركة أو يبيعون إليها ما يزيد عن ٢٠٪ ومن الممكن أن تبلغ تكاليف النقل على غير مستوى السوق إلى حد محو القيمة.	كبار العملاء والموردين يتم النشر عنهم فى التقرير السنوى فى جزء خاص "عمليات الأطراف المتصلين بالشركة"

تابع جدول ١٢-٢

			الوصف	اقتراح مصدر المعلومات
	ب-٦	هل كانت هناك أى حالات لعدم الالتزام لعمليات الطرف المعنى فى العامين الماضيين ؟	عدم التزام الطرف المرتبط بالشركة فى عملياته يعنى حالة من حالات تعارض المصالح	سجلات بورصة الأوراق المالية بتايلاند
		التصويت بالتوكيل		
	ب - ٧	هل تيسر الشركة عملية التصويت بالتوكيل	تيسير العملية بمعنى إرسال استمارات التوكيل	اخطارات الدعوة للاجتماع السنوى العام
	ب -٨	أ - هل يحدد الأخطار الموجه إلى المساهمين المستندات المطلوبة بالتوكيل؟ ب- هل هناك أى مستندات للتوكيل يجب توثيقها؟	هذا لتوفير معلومات كافية للمساهمين تسهل لهم استخدام التوكيلات. ليس هناك متطلب بذلك وفقا لقانون الشركات العام ولكن الحاجة إلى التوثيق تجعل عملية التصويت أكثر صعوبة.	اخطارات الدعوة للاجتماع السنوى العام. اخطارات الدعوة للاجتماع السنوى العام.
		إجراءات الاجتماع السنوى العام		
	ب -٩	ما هوعدد الأيام المطلوبة قبل الاجتماع السنوى لإرسال الاخطار بانعقاد الاجتماع السنوى للمساهمين؟	٧ أيام طبقا لقانون الشركات	بورصة الأوراق المالية في تايلاند. اخطارات الدعوة للاجتماع السنوى العام.
ج- دور أصحاب المصالح فى حوكمة الشركات		**الاعتراف بالحقوق**		
	ج - ١	هل تذكر الشركة صراحة المحافظة على أمن ورفاهة العاملين؟	ينبغى أن يذكر دور اصحاب المصالح فى وسائل الاتصال العامة للشركة	التقرير السنوى، إطار وسياسة حوكمة الشركة، الدستور الاخلاقى ٥٦-١
	ج - ٢	هل تذكر الشركة صراحة دور أصحاب المصالح الآخرين مثل الدائنين والموردين والعملاء أو المجتمع بأكمله	دور أصحاب المصالح فى وسائل الاتصال العامة بالشركة	التقرير السنوى، إطار وسياسة حوكمة الشركة، الدستور الاخلاقى ٥٦-١

تابع جدول ١٢-٢

			الوصف	اقتراح مصدر المعلومات
		الإفصاح (بالنسبة للشركات التى ينطبق عليها فقط مثل الشركات الصناعية)		
	ج - ٣	هل تذكر الشركة صراحة الموضوعات البيئية فى وسائل الاتصال العامة؟	قد تتطلب طبيعة بعض القطاعات الصناعية قدرا أكبر من الإفصاح أو المشاركة في الموضوعات البيئية أكثر من الآخرين، ومن ثم فإن هذه المسأله ينبغى أن يتم اختبارها مع القطاعات الخاضعة لها فقط.	التقارير السنوية والملفات وموقع الشركة على الإنترنت
		المشاركه		
	ج - ٤	هل تقدم الشركة برنامجا اختياريا لحصول الموظفين على أسهم الشركة، أو أى خطة طويلة الأجل لحوافز العاملين تتصل بخلق قيمة لأصحاب الأسهم	خطة تملك الموظفين اختياريا لأسهم الشركة أو الخطة طويلة الأجل للحوافز تساعد على التوفيق بين مصالح العاملين ومصلحة أصحاب الأسهم.	التقارير السنوية والملفات وموقع الشركة على الإنترنت
د - الإفصاح والشفافية		**معلومات مادية**		
	د- ١	هل لدى الشركة هيكل شفاف عن الملكية؟	ينبغى أن تكون هناك معلومات عامة كافية عن هيكل ملكية الشركة بما فى ذلك: أ - تفاصيل عن ملكية الأسهم. ب- تحديد كبار المساهمين أو مساهمى الأغلبية. ج- الإفصاح عن ملكية أعضاء مجلس الإدارة والملكيات غير المباشرة، والأسهم المملوكة للإدارة.	التقارير السنوية والملفات وموقع الشركة على الإنترنت
	د - ٢	هل الشركة ذات هيكل ملكية منتشرة ومشتتة؟	عادة فإنه كلما ازداد انتشار وتشتت هيكل الملكية، كلما ازدادت حماية مساهمى الأقلية. ومن المهم أيضا فهم الارتباطات بين المساهمين الرئيسيين، ومعرفة أية ترتيبات تجارية فيما بين الشركة وتوابعها أو أى طرف ثالث قد يعمل ضد مصلحة مساهمى الأقلية والدائنين.	التقارير السنوية والملفات وموقع الشركة على الإنترنت
	د - ٣	هل تتسبب الملكيات المتعارضة للأسهم فى عدم وضوح الهيكل الفعلى لملكية الشركة؟	ينبغى أن يكون الهيكل الفعلى لملكية الشركة شفافا، كما لا يجب أن يتسم بعدم الوضوح نتيجة للملكيات المتعارضة للأسهم، أو الملكيات القابضة التى تتحكم فيها الإدارة، أو الملكيات الاسمية.	التقارير المالية: تفاصيل الاستثمار الخاصة بالشركات المرتبطة.

تابع جدول ١٢-٢

			الوصف	اقتراح مصدر المعلومات
	د - ٤	هل تقوم الشركة بالإفصاح عن المعلومات الحساسة للجمهور؟	ينبغى أن تقوم الشركة بالإفصاح عن: أ - الأداء المالى وأداء التشغيل. ب- العمليات التجارية وموقفها التنافسى. ج- النظام الأساسى. د- رسالة الشركة. هـ- خلفيات أعضاء مجلس الإدارة وأسس مكافآتهم.	التقرير السنوية موقع الشركة على شبكة الإنترنت.
	د - ٥	**نرجو تقييم نوعية التقرير السنوى. وبخاصة ما يلى:**		
		أ - الأداء المالى والتشغيل		التقرير المالى فى قسم (مناقشة وتحليل الإدارة)
		ب- التشغيل والموقف التنافسى		التقارير السنوية
		ج- أسس تحديد المكافآت	تنص إرشادات بورصة تايلاند للأوراق المالية على اتباع أفضل الممارسات بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة هى الإفصاح عن مكافآتهم	التقارير السنوية فى قسم "مكافأة عضو مجلس الإدارة"
		د - مخاطر التشغيل	دليل بورصة تايلاند للأوراق المالية وقائمة المراجعة من موضوعات المخاطر سيتم إعطاؤها لجامع البيانات	التقارير السنوية فى قسم " مخاطر التشغيل"
	د - ٦	هل يتضمن التقرير السنوى للشركة تنبؤًا عن ربحية الشركة فى السنة المالية القادمة؟	قيام الشركة بالتنبؤ بربحيتها يعتبر أمراً حرجاً بالنسبة للمستثمرين والمساهمين.	التقارير السنوية
	د - ٧	هل يجبر أعضاء مجلس الإدارة الحاليون على تسجيل معاملاتهم فى أسهم الشركة بالشركة؟	هذا لمراقبة وضمان وجود العلاقات السليمة بين الشركة وأعضاء مجلس الإدارة	٥٦-١ بشأن " المراجعة الداخلية"
	د - ٨	هل تستخدم الشركة معايير محاسبة معترف بها دوليا	تتضمن معايير المحاسبة الدولية المعترف بها : المبادئ العامة المقبولة للمحاسبة GAAP سواء للولايات المتحدة الأمريكية أو المملكة المتحدة، ومعايير المحاسبة الدوليةIAS والمبادئ العامة المقبولة للمحاسبة (Thai GAAP)	التقارير السنوية

تابع جدول ١٢-٢

			الوصف	اقتراح مصدر المعلومات
		عملية المراجعة		
	د – ٩	هل لدى الشركة عملية مراجعة داخلية تم إنشاؤها كوحدة منفصلة فى داخل الشركة؟	توصى إرشادات بورصة تايلاند للأوراق المالية بإنشاء وحدة منفصلة للمراجع الداخلى فى داخل الشركة.	٥٦ – ١
	د – ١٠	هل تقوم الشركة بمراجعتها السنوية عن طريق استخدام مراجعيين مستقلين ذوى سمعة طيبة؟	ينبغى أن يكون المراجعون مستقلين عن مجلس الإدارة، والإدارة وينبغى أن يكونوا ذوى سمعة طيبة.	يراجع المعلومات المتاحة عن عقود المراجعة وعمليات لجنة المراجعة وتقارير المراجعة
	د – ١١	هل هناك أية ملاحظات حسابية فى القوائم المالية التى تمت مراجعتها بخلاف الملاحظة الخاصة بعدم التيقن من الموقف؟	يتم تحديد الملاحظات على أساس وجود اختلافات مادية فى الحسابات بين الراجعين والإدارة	القوائم المالية
		نشر البيانات		
	د – ١٢	هل يوفر النشر تعدد قنوات الوصول إلى المعلومات ؟	تتضمن القنوات المتعددة (أ) التقارير السنوية المطبوعة. (ب) وضع المعلومات على شبكة الإنترنت. (ج) ملخصات يعدها محللون (د) مؤتمرات صحفية	موقع الشركة على شبكة الإنترنت والتقارير السنوية
	د – ١٣	هل يتم الإفصاح عن التقرير المالى فى التوقيت المضبوط ؟	الممارسة المعتادة هى ان التقارير المالية السنوية يتم نشرها بعد مرور ستين يوماً من نهاية السنة المالية، والتقارير ربع السنوية تنشر بعد مرور ٤٥ يوما من نهاية ربع السنة.	سجلات بورصة تايلاند I - SIMs
	د – ١٤	هل لدى الشركة موقع علي شبكة الإنترنت تنشر عليه المعلومات الحديثة؟	ينبغى أن يتضمن الموقع معلومات عن: أ – العلميات ب– القوائم المالية ج– بيانات صحفية. د – هيكلة ملكية الأسهم هـ– الهيكل التنظيمى ويجب أن تقدم البيانات باللغتين الإنجليزية والتايلاندية.	موقع الشركة على شبكة الإنترنت

تابع جدول ١٢-٢

			الوصـــــــــف	اقتراح مصدر المعلومات
هـ- مسئوليات مجلس الإدارة		الإشراف والرقابة		
	هـ - ١	هل لدى الشركة قواعد مكتوبة خاصة بها عن حوكمة الشركات تصف بوضوح نظام القيمة بها ومسئوليات مجلس الإدارة؟	ينبغى أن تعكس قواعد حوكمة الشركة وجود إدارة للشركة موجهة نحو زيادة قيمة الشركة آخذة فى الحسبان مصالح المساهمين. وينبغى أيضا أن تعكس قواعد الحوكمة رؤية ومسئوليات مجلس الإدارة	موقع الشركة على شبكة الإنترنت والتقارير السنوية
	هـ - ٢	هل لدى بورصة تايلاند أو لجنة البورصة أى دليل عن عدم التزام الشركة بالقواعد أو اللوائح الصادرة عنهما فى خلال السنوات الثلاث الماضية؟	حالات عدم الالتزام قد تتضمن التأخر فى نشر التقارير المالية، والمراقبة اللاحقة من جانب المساهمين، والعمليات مع أطراف مرتبطة بالشركة، وملكية أعضاء مجلس الإدارة لأسهم الشركة دون إبلاغ عنها.	سجلات بورصة تايلاند I - SIMs
	هـ - ٣	نرجو تقييم نوعية تقارير لجنة المراجعة للتقرير السنوى.	ينبغى أن يضم تقرير لجنة المراجعة معلومات عن: أ - حضور الجلسات. ب- الرقابة الداخلية. ج- رقابة الإدارة د - اقتراح المراجعين هـ- مراجعة التقرير المالى و- الالتزام بالقانون ز - النتائج	تقارير لجنة المراجعة
	هـ - ٤	هل شارك اعضاء مجلس الإدارة فى برنامج التدريب الذى قدمه معهد المديرين التايلاندى (IOD) عن حوكمة الشركات ؟	كى يكون نظام الحوكمة فعالاً ينبغى تشجيع أعضاء مجلس الإدارة على المشاركة فى برامج تدريبية حتى يفهموا تماماً واجباتهم ومسئولياتهم. وفى الوقت الحالى، فإن معهد تايلاند للمديرين Thai IOD هو الجهة الوحيدة التى تقدم هذا النوع من التدريب.	سجلات معهد المديرين بتايلاند
		تعارض المصالح		
	هـ - ٥	هل رئيس مجلس الإدارة من بين أعضاء المجلس المستقلين؟	ينبغى أن يكون رئيس مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين حتى يتجنب تعارض المصالح	٥٦ - ١
	هـ - ٦	هل لدى الشركة نظام اختيارات يؤدى إلى تحفيز الإدارة العليا؟	نظام الاختبارات قد يساعد على حفز الإدارة العليا على تعظيم قيمة الأسهم المملوكة للمساهمين.	اخطارات الدعوة لعقد اجتماعات المساهمين

تابع جدول ١٢-٢

			الوصـــــــــف	اقتراح مصدر المعلومات
	هـ – ٧	هـل يـقـوم مجلس الإدارة بتعيين اللجان الـتـى تضـم أعضـاء مسـتـقـلين لـتـولى المسئوليات الهامة الحساسة مثل:	ينبغى تحديد الواجبات والمسئوليات والسياسات الخاصة بهذه اللجان بوضوح	
		أ – المراجعة	تدعو إرشادات بورصة تايلاند إلى إنشاء لجنة مراجعة تتكون من ثلاثة أعضاء مجلس إدارة مستقلين على الأقل	٥٦–١، التقارير السنوية
		ب – المكافآت	توصى بورصة تايلاند بإنشاء لجنة لتحديد المكافآت التى تتم تقريرها وفقا لسياسة ومعايير الشركة.	٥٦–١، التقارير السنوية
		جـ – لجنة ترشيحات اعضاء مجلس الإدارة	ينبغى أن يكون هناك لجنة لترشيح اعضاء مجلس الإدارة تحقيقا للشفافية والمعاملة المتساوية للمساهمين	٥٦–١، التقارير السنوية
		د – لجنة الأعمال	تقوم لجنة الأعمال بالتركيز على تحديد استراتيجية الأعمال وسياسات الشركة	٥٦–١، التقارير السنوية
		تكوين مجلس الإدارة		
	هـ – ٨	ما هو حجم مجلس الإدارة؟	ينبغى أن يكون حجم مجلس الإدارة مناسبا بحيث يسمح بالتشغيل الفعال للشركة. وتظهر التحليلات العملية وجود علاقة عكسية مع الحجم الأمثل لمجلس الإدارة الذى يتراوح عدد أعضائه من خمسة إلى تسعة أعضاء.	موقع الشركة على شبكة الإنترنت والتقارير السنوية
	هـ –٩	كم عدد أعضاء مجلس الإدارة من غير الموظفين التنفيذيين؟	كلما ازداد عدد اعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين الموظفين كلما ارتفع مستوى استقلال المجلس فى اتخاذ القرارات وكلما زادت فعاليته الرقابية.	موقع الشركة على شبكة الإنترنت والتقارير السنوية
	هـ – ١٠	هل تنص الشركة فى نظامها الأساسى أو فى تقريرها السنوى على تعريف "الاستقلال"؟	طبقا لإرشادات بورصة تايلاند، فإن مجلس الإدارة ينبغى أن يحدد بوضوح معنى "الاستقلال"، وأن يتم النص عليه فى النظام الأساسى.	النظام الأساسى والتقارير السنوية
	هـ – ١١	كم من الأعضاء المستقلين من بين أعضاء مجلس الإدارة؟	الأعضاء المستقلون لا يمكن أن يكونوا من الموظفين السابقين فى الشركة، أو المساهمين، أو ممن ينتمون إلى مؤسسات لها علاقات عمل مع الشركة	موقع الشركة على شبكة الإنترنت والتقارير السنوية

تابع جدول ١٢-٢

			الوصف	اقتراح مصدر المعلومات
		الاتصالات		
	هـ - ١٢	هل أودعت الشركة قواعد الحوكمة الخاصة بها لدى بورصة الأوراق المالية بتايلاند أو لدى لجنة البورصات؟	إيداع قواعد حوكمة الشركة فى بورصة تايلاند أو لجنة البورصات يوفر وسيلة افضل للمستثمرين لفهم سياسات الحوكمة بالشركة.	سجلات بورصة تايلاند ولجنة البورصات
	هـ - ١٣	هل تقدم الشركة تفاصيل عن كيفية الاتصال بها إلى شخص محدد مختص بالعلاقات مع المستثمرين؟	يمكن للسؤال أيضا أن يراجع على مدى فعالية وظيفة علاقات المستثمرين.	التقارير السنوية، موقع الشركة على شبكة الإنترنت

المصدر:- The Institute of Corporate Directors in the Philippines, Copyright (c) 2002.

ملاحظات

١ – الضمير المستخدم "هو" والاسم "رئيس مجلس الإدارة" يستخدمان لأغراض السهولة، ولكن هذين المصطلحين يتضمنان الرجال والنساء.

٢ – التصنيف الائتماني يساعد أيضا بشدة فى هذا الصدد. انظر ما كتبه جون أ.بونJohn A. Bohn. فى الفصل ١١ من هذا الكتاب .

٣- Roberto Newell and Gregory Wilson, "A Premium for Good Governance," The McKinsey Quarterly, number 3.2002. Similarly, small and medium-sized companies listed on Italy's new STAR exchange that has stricter corporate governance standard than the Mercato Italian di Borsa, enjoyed better performance and higher market-to-book ratios than their counterparts listed on the Borsa. (See Tobias C. Hoschka, "A Market for the Well Governed," "The Mckinsey Quarterly, number 3,2002) See also the chapters by Amar Gill (chapter 4) and Maria Helena Santana (chapter 28) in this volume.

٤- فى نفس السياق، أظهرت نتائج الكريدي ليونيه أن الأسواق التى تحسنت فيها نظم حوكمة الشركات كان أداؤها أيضا أفضل من تلك الأسواق ذات ممارسات الحوكمة الأضعف. وللحصول على معلومات أكثر تفصيلاً أنظر الفصل الذى كتبه آمارجيل من الكريدى ليونيه (الفصل الرابع من هذا الكتاب).

٥- هذه الأرقام جاءت من مسح عام ٢٠٠٢ الذى قام به ماكينزى بالتعاون مع المنتدى العالمى لحوكمة الشركات وهى متاحة على شبكة الإنترنت www.mckinsey.com أو www.gcgf.org وللحصول على إحصاءات إضافية عن علاوات حوكمة الشركات أنظر

Poul Coombes & Mark Watson, " Three Surveys on Corporate Governance, The Mckinsey Quarterly, No. 4, 2002 special edition: Asia Revalued: 74-7."What the Experts Say" a special CG report by CLSA www.clsa.com

٦- These components are from Roberto Newell and Gregory Wilson, "A permuim for Good Governance," the Mckinsey Quarterly, number 3,2002.

٧- The total CG index (CGI) is thus: $CGI = \alpha BI + \beta STI + \gamma MBI + \partial ATI + \varepsilon BAI + \zeta TI$ (1.2) where $\alpha,\beta,\gamma,\partial,\varepsilon,\zeta$- weights that sum up to 1.000.

٨- La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, R. Vishny, "Law and Finance," NBER Working Paper 5661, July, 1996.

٩- Pistor, K., "Patterns of Legal Change: Shareholder and Creditor Rights in Transition Economies," EBRD Working Paper No. 49,2000.

١٠- La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, R. Vishny, "Law and Finance," NBER Working Paper 5661, July, 1996.

١١- Ramasastry, A., S. Slavova, D. Bernstein, " Market Perceptions of Corporate Governance - EBRD Survey Results," in Law in Transition, EBRD, Autumn, 1999.

١٢- من شروط الاخطار بورصة تايلاند A Thai reporting requirement.

١٣- من شروط الاخطار بورصة تايلاند A Thai reporting requirement.

المؤلف

Dr. Catherine L. Kuchta - Helbling

د. **كاثرين ل. كوشتا – هلبلينج**:– مسئولة برامج فى شركة Global Projects وعن البحوث والاستشارات فى مركز المشروعات الدولية الخاصة فى واشنطن دى. سى. وقد قامت د. كوشتا– هلبلينج بالتدريس فى جامعة جون هوبكنز Johns Hopkins University وفى برنامج الدراسات الدبلوماسية بجينيف، سويسرا. كما قامت بإلقاء محاضرات فى جامعة جورج ماسون .George Mason University وقبل ذلك عملت كباحث زائر فى المنتدى الدولى للدراسات الديمقراطية بالصندوق القومى للديمقراطية حيث قامت بتحضير بحوث عن التحول السياسي والاقتصادى فى شرق أوروبا وأمريكا اللاتينية. كما عملت د. كوشتا هلبلينج أيضا كباحث زائر فى جامعة جورج تاون Georgetown University وبمدرسة بول نيتز Paul Nitz School للدراسات الدولية المتقدمة بجامعة جون هوبكنز وجامعة جورج واشنطن .George Washington وكذلك عملت د. كوشتا هلبلينج كباحث وكمساعد تنفيذى لدراسة الأبعاد الإنسانية للبرنامج العالمى للتغير البيئى التابع للمجلس الدولى للعلوم الاجتماعية فى جينيف وكمساعد للبحوث والتدريس فى المعهد الجامعى للدراسات العليا الدولية فى جامعة جينيف حيث حصلت على درجة دكتوراة الفلسفة فى العلاقات الدولية والعلوم السياسية.

الفصل الثالث عشر – ١٣

دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركة

بقلم: هولي ج. جريجوري، وجيسون ر.ليليين

تمت إعادة طباعة هذا المقال بموجب إذن من إيجون زيندر إنترناشيونال

(Egon Zehnder International) www.zehnder.com

نظرة عامة

"إن مجلس الإدارة يتحمل المسئولية النهائية عن نزاهة الإفصاح المالي للشركة... هذا هو حجر الأساس في حوكمة الشركة، والأداة الرئيسية لمحاسبة مجالس الإدارة أمام المساهمين"

المصدر: تقرير المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال، التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عن حوكمة الشركات (تقرير ميلليستاين)، ١٩٩٨.

تعتمد نزاهة السوق المالي للدولة علي نوعية البيانات المالية للشركة المتاحة للمستثمرين. ويعتبر الإفصاح الواضح، السليم، والمؤهل للثقة أمرا مطلوبا لكفاءة تكوين رأس المال والسيولة في الأسواق المالية. وكلما ازدادت درجة الشفافية كلما ازدادت درجة الإحساس بالمساواة أو العدالة التي يعتقد المستثمرون بوجودها في تلك الأسواق، وكلما ازدادت أيضا درجة ترحيب أولئك المستثمرين بتقديم رءوس الأموال.

وقد وضح الإدراك في السنوات الأخيرة، بأن رأس المال ذا التكلفة المنخفضة والذي ينتظر الاستثمار لن يتدفق علي الفور إلي الدول والشركات التي تتسم بضعف معايير الإفصاح والشفافية لديها – حيث تكون المعلومات المالية عنها غير كاملة، والمعايير المحاسبية غير كافية، أو يكون تطبيق تلك المعايير غير سليم. ويظهر هذا بشكل واضح الآن في كثير من أرجاء آسيا، وأمريكا اللاتينية، والاتحاد السوفيتي السابق، حيث تباطأ رأس المال العالمي في العودة بعد الأزمة المالية التي حدثت في أواخر التسعينيات – وهي الأزمة التي تعزي الآن، جزئياً عل الأقل، إلي ضعف الشفافية، والممارسات المحاسبية، والمراجعة التي أدت إلي فقدان ثقة المستثمرين.

علي أن المستثمرين في الاقتصادات الأكثر تقدماً والقائمة علي أساس السوق يبدون نفوراً مماثلاً للاستثمار في الشركات التي تتسم ممارستها بالضعف من ناحية إعداد التقارير المالية.

وفي الولايات المتحدة، مثلاً، أدت القصص والروايات التي تنشرها الصحافة عن المخالفات المحاسبية، في عدد من الشركات الضخمة التي يجري تداول أوراقها المالية، في خلال السنوات الأخيرة، إلي التعجيل بعمليات بيع علي نطاق واسع للأوراق المالية لتلك الشركات. وإلي جانب الأثر الواضح والملحوظ علي أسعار أسهم المنشأة، فإن عمليات البيع والتخلص من الأوراق المالية للمنشأة تعمل علي تناقص الثقة العامة للمستثمر في إدارة النشأة وتناقص الاحتمالات في أن تعاود الاستراتيجيات طويلة الأجل الخاصة بالمنشأة مسارها المستهدف.

" إن المساهمين والمستثمرين المحتملين يطلبون الحصول علي معلومات منتظمة يمكن الاعتماد عليها، وقابلة للمقارنة، وذات تفاصيل كافية بحيث يمكنهم تقييم القيادة الإدارية للمنشأة إلي جانب تمكينهم من اتخاذ قرارات علي أساس معلومات عن تقييم الأسهم وملكيتها وحقوق التصويت الخاصة بها وقد يؤدي عدم كفاية المعلومات أوعدم وضوحها إلي إعاقة الأسواق عن أداء وظيفتها، مما قد يزيد من تكلفة رأس المال ويؤدي إلي ضعف تخصيص الموارد"

"المصدر: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عن حوكمة الشركات ١٩٩٩.

ونظراً لوعي الدول حول العالم بأهمية إعداد التقارير المالية لاستقرار الأسواق المالية ونجاح المنشآت التي تعمل فيها، فقد قامت هذه الدول بتنفيذ إجراءات تنظيمية وقانونية تجعل المنشآت قابلة للمحاسبة عن نوعية المعلومات المالية التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين وقد اتخذت هذه الإجراءات شكل القوانين والتشريعات واللوائح الخاصة بالأوراق المالية ومتطلبات القيد في بورصات الأوراق المالية، وآليات التنفيذ القضائي. كما أن مهنتي المحاسبة والمراجعة تلعبان دوراً هاماً في ضمان التطبيق المنسق لقواعد المحاسبية فيما بين، وفي، الدول والمنشآت.

وعلي أية حال، فقد أصبح من المقبول الآن علي نطاق واسع، أن تقع مسئولية الإشراف والرقابة علي نوعية البيانات المالية التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين علي عاتق مجلس إدارة المنشأة. إذ أن مجلس الإدارة – أو المجلس الإشرافي، في النظم ذات المستويين – هو الآلية الإشرافية المكلفة بمراقبة الإدارة للتأكد من قيام المديرين بوضع الأصول المملوكة للشركة في أفضل الاستخدامات من ناحيتي الكفاءة والتنافسية. ولما كان ينظر إلي مجلس الإدارة، عادة علي أنه وكيل المستثمرين، فأنه بذلك يصبح مسئولا عن أن يؤكد لهم أن المعلومات المالية التي تم الإفصاح عنها تعكس بدقة الحالة الحقيقية للشركة.

لكل هذا، فإن الحوكمة الجيدة للشركة، هي نقطة البداية لأي مناقشة حول نوعية التقارير المالية، إذ أن الشفافية المالية، والمحاسبة والمراجعة ما هي إلا جزء من الإطار الأكبر لحوكمة الشركة. وتعمل المحاسبة والمراجعة كآلية لإمكان المحاسبة عن المسئولية – وهي طريقة لقياس ورقابة الإدارة لضمان قيام المديرين المحترفين بتوظيف أصول الشركة في أفضل استخدامات تحقق مصلحة الشركة ومساهميها. والإشراف الفعال من جانب مجلس الإدارة ضروري لضمان تشجيع طرق العمل التي تتبعها الإدارة، والمراجعون الداخليون والخارجيون، لجودة التقارير المالية.

ولمساعدة مجالس الإدارة على الوفاء بمسئوليتها الإشرافية، فإن الاتجاه يتزايد للاعتماد على لجنة المراجعة، وهى مجموعة فرعية من أعضاء مجلس الإدارة تتولى القيام باستعراض وإشراف مستقل للعمليات التى تقوم بها الشركة لتوفير البيانات المالية، ونظم الرقابة الداخلية، وتعيين المراجعين الخارجيين المستقلين للشركة. ومع أنه لا يتوقع من لجنة المراجعة أن تحل

محل المجموعتين المسئولتين بصفة أساسية عن إعداد القوائم المالية للشركة – الإدارة المالية والمراجعون الخارجيون – فإن اللجنة، باعتبارها امتداداً لكامل هيئة مجلس الإدارة، يجب أن تعمل مع هاتين المجموعتين للتأكد من وجود نظام سليم يعمل بشكل جيد لإعداد التقارير المالية.

ويتناول هذا الفصل بحث دور لجنة المراجعة فى عملية إعداد التقارير المالية، كما يستعرض وجهات النظر المختلفة التى تظهر حول العالم بشأن الوظائف الأساسية للجنة المراجعة وتكوينها، وهيكلها وعملياتها.

"فى إحدى عمليات المسح العالمية التى قام بها إيجون زيندر gon Zehnder أفادت ٨٥٪ من الشركات بأن لديها لجنة مراجعة. وتعتبر أستراليا من اكثر القارات التى تنتشر بها لجان المراجعة (١٠٠٪)، بينما تبلغ نسبتها ٩٨٪ فى أمريكا الشمالية و ٩٥٪ فى آسيا، أما أقلها فهي أمريكا اللاتينية حيث تبلغ النسبة ٥٢٪ فقط".

المصدر: Egon Zehnder: Board of Directors Global Study, 2000

ما هى أهمية لجان المراجعة ؟

يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بجمع قدر هائل من المعلومات التى يقوم بهضمها ثم العمل بمقتضاها حتى يتحقق له الإشراف بدرجة كافية على إدارة الشركة. ومن ثم فإن تفويض المهام المعقدة إلى لجان متخصصة يمكن مجلس الإدارة من التركيز بكفاءة على النواحى المتفرقة من العمل.

وبصفة خاصة فإن الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير المالية يتطلب وجود أعضاء بمجلس الإدارة، لديهم قدر كبير من الدراية والمعرفة بالأمور المحاسبية والمالية. كما يتطلب أعضاء مجلس إدارة لديهم الوقت الكافي للتركيز على عملية ترتكز بطبيعتها على النظر فى تفاصيل القوائم المالية للشركة. وأخيراً، فإنها تتطلب أعضاء مجلس إدارة مستقلين يحتمل أن يكونوا أكثر موضوعية عند تقييم مدى كفاية الإفصاح المالى.

ولجنة المراجعة التى تتكون من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين والذين يمتلكون المهارات المالية والمحاسبية، ولديهم الرغبة فى تخصيص الوقت اللازم، تعتبر فى مكان أفضل من مجلس الإدارة بكامل هيئته من ناحية الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية.

مبررات إنشاء لجنة المراجعة

- ضخامة مجلس الإدارة وعدم التجانس بين مجموعة الأعضاء بما لا يتناسب مع تناول العملية الشاقة المليئة بالتفاصيل والخاصة باستعراض مراجعة القوائم المالية للشركة.
- مواعيد تقديم التقارير المالية، والتى تتطلب فى بعض الدول ضرورة النشر الفعلى لتقارير مالية ربع سنوية إلى جانب التقارير السنوية، وهو ما يستلزم قدراً كبيراً من الوقت والجهد ممن ينغمسون فى هذه العملية. وقد يكون إشراك كافة أعضاء مجلس الإدارة فى هذه العملية، التى تستغرق وقتا طويلاً، أمراً لا يتسم بالكفاءة من ناحية تخصيص موارد مجلس الإدارة.
- طبيعة الخلافات المحتملة والتى قد تثور بين مصالح الإدارة ومصلحة جودة التقارير المالية والتى قد لا تجعل من الملائم تدخل أعضاء مجلس الإدارة من المديرين الموظفين فى عملية إعداد التقارير. وبدلا من ذلك، يقصر الأمر على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين والمؤهلين فى

ذات الوقت، للعمل فى هذا المجال.

• الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير، وبخاصة فى الشركات العامة الضخمة، والذى يتطلب قدراً كبيراً من الخبرة والممارسة فى المحاسبة والإدارة المالية. ولا يمكن لغير أولئك الأعضاء من مجلس الإدارة الذين يلمون إلماماً جيداً بتلك النواحى أن يعملوا فى هذا المجال.

العناصر اللازمة للجنة المراجعة الفعالة

على الرغم مما قد يكون هناك من اختلاف فى دور لجنة المراجعة فيما بين شركة وأخرى، وفيما بين دولة وأخرى، فإن معظم الكتابات عن "أفضل ممارسات" حوكمة الشركة تتفق فى أنه لكى تكون لجنة المراجعة فعالة ينبغى أن تتوافر بها عناصر رئيسية معينة مثل: الاستقلال، الخبرة، الفحص النافي للجهالة.

الاستقلال

يكاد الاستقلال أن يكون مبدأ عالميا، ويقضى بأن تضم اللجنة أغلبية من أعضاء مجلس الإدارة غير الموظفين، ذوى القدرة على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل عن الإدارة. وعلى سبيل المثال، فإن هذا يمنع كلا من المسئول التنفيذي الرئيسي (CEO) (أو عضو مجلس الإدارة المنتدب)، والمسئول المالى الرئيسي وأي عضو مجلس إدارة آخر يعمل فى إدارة المنشأة من العمل كعضو فى لجنة المراجعة.

ومع ذلك، فإن كثيرا من الدول تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك، وتنادى بأن لا تتكون لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة غير الموظفين فحسب بل من أعضاء مجلس إدارة مستقلين فعلاً. وعلى الرغم من خضوع المصطلح لتعاريف متنوعة، ففى معظم الدول يعتبر عضو مجلس الإدارة مستقلا، إذا لم يكن، أو لم تكن، موظفا أو موظفة فى الشركة، ولم تكن هناك صلة وثيقة تربطه بالشركة أو إدارتها من خلال الأسرة أو أى علاقة اقتصادية أو غيرها من الروابط. والقرار النهائى بشأن ما يعتبر استقلالا هو عادة من سلطة مجلس الإدارة ذاته.

ومن الناحية النظرية، فإن لجنة المراجعة المكونة من أعضاء مجلس إدارة مستقلين تكون في وضع أفضل لتقييم نوعية الإفصاح المالى، ومدى كفاية الرقابة الداخلية، عن مجلس الإدارة المرتبط بشكل غير ضروري بالإدارة، سواء عن طريق تكوينه، أو سلبيته، أو مزيج من كليهما. ويؤدى الاستقلال إلى تجنب كثير من الإغراءات التى يواجهها المديرون الموظفون فى ممارستهم المشكوك فيها عند إعداد التقارير المالية التي تفي بتوقعات السوق، أو لتبرير القرارات التى يتخذونها. ومن ثم، فإن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، قد يكونون أقرب إلى الموضوعية عند تحليل النتائج المالية وتقييم الأداء الإداري وأداء الشركة.

آراء دولية بشأن " الاستقلال "

فرنسا

يجب أن يفهم أن عضو مجلس الإدارة المستقل ليس هو فقط " عضو مجلس الإدارة غير الموظف" فقط – أي الذى لا يقوم بأداء أية واجبات إدارية فى الشركة أو فى مجموعتها – ولكنه أيضا الذى لا تربطه أية رابطة مصلحة (كأن يكون مساهما رئيسياً، أو موظفا، أو أية رابطة أخرى) بها. وللتبسيط، فإن عضو مجلس الإدارة المستقل يمكن تعريفه كما يلى: " يعتبر عضو

مجلس الإدارة مستقلا عن إدارة الشركة عندما لا يكون له أية رابطة أو علاقة من أى نوع وبأى شكل بالشركة أو مجموعتها بحيث تهدد ممارسته أو ممارستها للتقدير الحر". ومبدأ استقلال عضو مجلس الإدارة لا يتعارض مع مبدأ أعضاء مجلس الإدارة الموظفين فحسب بل أنه يتعارض مع أى عضو مجلس إدارة له أى نوع من المصلحة الخاصة فى الشركة، سواء كمساهم أو كمورد أو كعميل.

المصدر: Vienot Report I & II

بلجيكا

يمكن أن يعتبر المدير مستقلا إذا كان هو أو هى:

- ليس عضوا فى الإدارة التنفيذية أو فى مجلس الإدارة فى الشركات المشتركة (أو التابعة ••• وما إلى ذلك) ولم يشغل أياً من تلك المناصب فى خلال السنة الماضية.
- ليس له أية روابط عائلية مع أي من أعضاء مجلس الإدارة الموظفين، قد تتدخل فى ممارسته لتقديره المستقل.
- ليس عضوا بالإدارة التنفيذية أو مجلس الإدارة لأى من كبار المساهمين المسيطرين، ولم يتم اختياره بناء على ترشيح من أيهم، وليس له أية تعاملات أو أعمال مالية أو علاقات أخرى مع أى منهم.
- لا يعمل مورداً لسلع أو لخدمات ذات طبيعة تتداخل مع ممارسته للتقدير المستقل، و (ليس) عضوا فى ذات المنشأة التى أتى منها مستشار أو استشاري الشركة.

المصدر: Cardon Report

أستراليا

من الأفضل أن يكون أغلب أعضاء مجلس الإدارة غير الموظفين مستقلين، ليس فقط عن الإدارة بل عن أى تأثير خارجى آخر يمكن أن يشتت قدراتهم عن العمل لمصلحة الشركة ككل، ومن المحتمل أن يتحقق الاستقلال بدرجة أكبر عندما يكون عضو مجلس الإدارة:

- ليس من كبار المساهمين فى الشركة.
- لم يعين فى أية وظيفة تنفيذية بالشركة فى خلال بضع السنوات الماضية.
- لم يتم استبقاؤه كمستشار مهني فى الشركة (سواء بصفة شخصية أم كان موفداً من قبل المنشأة الاستشارية التى تعمل مع الشركة).
- لم يكن من كبار الموردين للشركة، أو من كبار عملائها.
- ليس له أية علاقة تعاقدية هامة مع الشركة بخلاف كونه عضوا بمجلس الإدارة.

المصدر: Bosch Report

البرازيل

يعتبر عضو مجلس الإدارة مستقلا إذا:-

- لم يكن له أى ارتباط بالشركة بجانب منصبه فى مجلس الإدارة وملكيته لأسهم الشركة.

- لم يكن قط موظفا بالشركة أو أى من الشركات التابعة أو الشركات المشتركة معها.
- لم يكن يقدم أية خدمات أو منتجات إلى الشركة.
- لم يكن موظفا لدى أية شركة تقدم خدمات أو تورد منتجات هامة إلى الشركة.
- لم يكن زوجا أو قريبا من الدرجة الأولي أو الثانية لأى موظف، أو مدير أو المراقب العام للحسابات.
- لم يكن يتلقى أية مبالغ أو أتعاب من الشركة بخلاف مكافأة أعضاء مجلس الإدارة، وكوبونات أرباح الأسهم إذا ما كان مساهما.

المصدر: IBGC, Code of Best Practice; quoted from Holly J. Gregorgy, 2000. (1)

وفى بعض البلدان، تقتضي متطلبات القيد فى البورصة بأن تتكون لجنة المراجعة بشكل تام من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين. وفى الولايات المتحدة على سبيل المثال، تتطلب بورصة نيويورك للأوراق المالية (New York Stock Exchange (NYSE) والاتحاد القومي للمتعاملين فى الأوراق المالية (National Association of Securities Dealers (NASD)، يتطلبان أن يضم تشكيل اللجنة ثلاثة أعضاء مستقلين من مجلس الإدارة على الأقل. ويعرف كلاهما (NYSE & NASD) الاستقلال تعريفاً عاما، ثم يطلبان من الشركات المقيدة أن تقوم بتطبيق معايير محددة لتقرير الاستقلال الفعلى لأعضاء مجلس الإدارة.

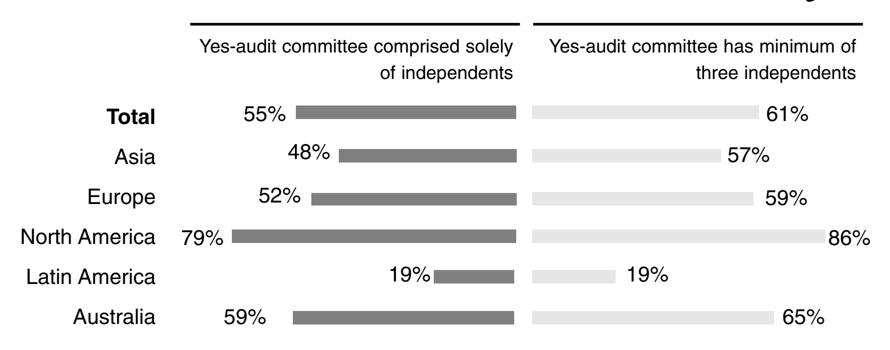
ويعرف الاتحاد القومي للمتعاملين فى الأوراق المالية عضو مجلس الإدارة المستقل بأنه شخص بخلاف أى موظف أو أى مسئول أو أى فرد أخر له علاقة قد تتدخل، وفقا لما يراه مجلس الإدارة، فى ممارسته أو ممارستها للتقدير والحكم المستقل. يستبعد الاتحاد القومي الأعضاء التالين من صفة الاستقلال:

- عضو مجلس الإدارة الذى تعينه الإدارة أو أى من المنشآت التابعة فى السنة الجارية أو فى أى من السنوات الثلاثة الماضية.
- عضو مجلس الإدارة الذى يكون عضوا مباشراً فى عائلة أى فرد يكون، أو كان فى أى من السنوات الثلاث الماضية، معيناً فى الشركة أو أى من الشركات التابعة لها، كمسئول تنفيذى.
- أى عضو مجلس إدارة يكون قد قبل أتعابا من الشركة تتعدى مبلغ ٦٠.٠٠٠ دولار فى خلال السنة المالية السابقة، بخلاف مكافأته عن عضوية مجلس الإدارة، أو ما يتقاضاه كمعاش فى ظل خطة معتمدة من جهاز الضرائب، أو كتعويض غير اختياري.
- أى عضو مجلس إدارة له علاقة محددة خاصة (شريك، مساهم ذو نسبة حاكمة، أو مسئول تنفيذى) مع منشأة أعمال دفعت إليها الشركة، أو تلقت منها مبالغ تزيد عن ٥٪ من مجموع الإيرادات الموحدة، أو تزيد على مبلغ ٢٠٠.٠٠٠ دولار فى أى من السنوات الثلاث الماضية.
- أى عضو مجلس إدارة يكون قد تم تعيينه كمسئول تنفيذى من جانب منشأة أخري يعمل فى مجلس تحديد الأجور بها أحد المسئولين التنفيذيين بالشركة.

أما طبقا لصيغة بورصة نيويورك للأوراق المالية (NYSE) فإن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين هم أعضاء مجلس الإدارة الذين ليس لهم أية علاقة مع الشركة قد تتدخل فى ممارستهم لاستقلالهم عن إدارة الشركة، بدون تقديم أية إشارة محددة إلى مجلس الإدارة، أو الأساس الذى يبنى عليه تقرير ذلك.

وكما هو الحال مع الاتحاد القومي للمتعاملين فى الأوراق المالية (سءخ) فإن عضو مجلس الإدارة الذى يعمل موظفا أو الذى يكون أحد الأعضاء المباشرين فى عائلة أحد المسئولين التنفيذيين لا يمكن أن يعمل عضوا فى لجنة المراجعة فى أى من الشركات المفيدة فى بورصة نيويورك إلا بعد مضى ثلاث سنوات من انتهاء هذه العلاقة. أما بالنسبة لعلاقات الأعمال، فإن الاختيار يكون شخصيا بدرجة أكبر. وعضو مجلس الإدارة الذى (أ) له علاقة محددة بمنشأة لها علاقة أعمال مع الشركة، أو (ب) له علاقة أعمال مباشرة مع الشركة (كاستشاري) لا يمكن أن يكون عضوا بلجنة المراجعة فى إحدى الشركات المقيدة ببورصة نيويورك (NYSE) إلا إذا قرر مجلس إدارة الشركة أنه وفقا لتقديره للأعمال فإن تلك العلاقة لا تتدخل فى ممارسة عضو مجلس الإدارة لتقديره وحكمه المستقل، آخذا فى الاعتبار، بين أشياء أخرى، حجم أو ضخامة هذه العلاقة بالنسبة للأطراف المشاركة فيها. كما أن لدى بورصة نيويورك ٍسعخ نص مماثل لنص المجلس القومي للمتعاملين فى الأوراق المالية NASD فيما يتعلق بالروابط المتبادلة فى لجنة تحديد الأجور.

شكل (١٣-١)



Source: Egon Zahnder Board of Directors Global Study (2000).

"الدراية المالية" والخبرة

إن تعقد الأدوات المالية الحالية، وتعقد هياكل رأس مال الشركات، وظهور صناعات جديدة، والتطبيق الخلاق للمعايير المحاسبية القومية، كلها معا توضح أهمية وجود أعضاء مجلس الإدارة المؤهلين فقط للعمل فى لجنة المراجعة. ويعنى هذا فى عدد متزايد من الدول أن لجان المراجعة ينبغى ألا تضم سوى أفراد " ذوى دراية مالية " – لديهم القدرة على قراءة وفهم القوائم المالية بما فى ذلك الميزانية العمومية للشركة، وقائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية. وفى بعض الدول الأخرى، مثل الولايات المتحدة، تتطلب قواعد بورصات الأوراق المالية بشكل حازم أن تكون هذه المهارات لدى أعضاء لجنة المراجعة.

ويتزايد عدد وثائق وكتابات " أفضل ممارسات" حوكمة الشركة التى توصى بأن يكون لدى أعضاء لجنة المراجعة أيضا خبرة محاسبية أو ما يماثلها من الخبرات المالية. وقد تنشأ " الخبرة" من ممارسة وظائف سابقة فى النواحى المالية والمحاسبية، أو تكون نتيجة للحصول على شهادة مهنية فى المحاسبة، أو أى ممارسة أخرى ينتج عنها الدراية المالية المتيقنة، مثل العمل كمسئول تنفيذى رئيسي CEO أو شغل أى منصب رئيسى أخر ذي مسئوليات تتعلق بالإشراف المالى.

الخبرات المجمعة للجنة المراجعة

ينبغى التفكير أيضا فى الخبرات المجمعة فى أعضاء لجنة المراجعة. واللجنة كمجموعة (ليس من الضروري فى كل حالة) ينبغى أن يتوافر لديها الفهم الجيد لمخاطر العمل، والعمليات، وإعداد التقارير المالية، وضوابط الرقابة. وينبغى أن تكون الخبرات المجمعة للجنة المراجعة ملائمة لحجم ووضع المنشأة، وكذلك للصناعة التى تعمل بها. وينبغى للمجموعة ككل أن تمتلك المعرفة بقانون الشركات وإدارة المخاطر والخبرة بالقيادة الإدارية للأعمال.

والوضع المثالى، هو أن يكون هناك عضو واحد على الأقل فى لجنة المراجعة لديه خبرات فى النواحى التى يرى أنها تمثل العوامل التى تحمل أعلى درجة من المخاطر فى الخطة الإستراتيجية للشركة. وعلى سبيل المثال، فإن كان نجاح الشركة، يتطلب قيامها بالاستيلاء على عدة شركات أخرى، أو القيام بتوسع عالمى، أو عمل استثمارات جديدة فى التكنولوجيا، فإنه ينبغى أن يكون فى لجنة المراجعة أفراد ممن قاموا بتجارب ناجحة فى هذه النواحى.

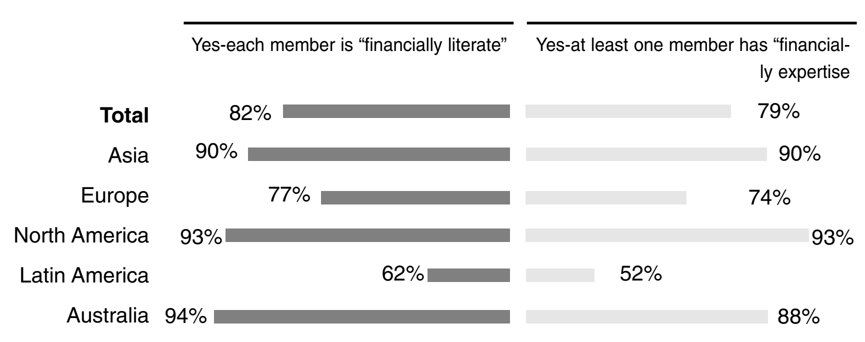
المصدر: Report on NACD Blue Ribbon Commission on Audit Committees, 2000

ويجب على كل مجلس إدارة أن يقرر لنفسه الخبرات الخاصة التى يحتاج إليها فى لجنة المراجعة التابعة له. ومن اجل ذلك، ينبغى على مجلس الإدارة أن يُشجع برامج التدريب والتعليم لضمان حصول أعضاء لجنة المراجعة على قاعدة المعرفة والدراية المطلوبة التى تسمح لهم الوفاء بمسئولياتهم فى اللجنة بشكل ملائم، لكى يصبحوا على علم بالموضوعات المتعلقة بالشئون المالية والمحاسبية. وينبغى أن يقوم مجلس الإدارة دورياً باستعراض تكوين لجنة المراجعة التابعة له، وأن يقوم بالتعديلات المناسبة إذا ما رأى أن اللجنة تتطلب وجود خبرات إضافية أو أفراد ذوى خصائص معينة.

الفحص النافى للجهالة

"نظراً للمسئوليات الملقاة على عاتق لجنة المراجعة، والطبيعة المعقدة للمحاسبة والشئون المالية التى يجرى استعراضها والنظر فيها، فإن اللجنة تستحق قدراً ملموساً من مورد أعضاء مجلس الإدارة، سواء من ناحية عدد أعضاء مجلس الإدارة المخصصين للجنة أم من ناحية الوقت الذى يخصصه كل عضو مجلس إدارة لشئون اللجنة"

شكل (١٣ - ٢)



Source: Egon Zahnder Board of Directors Global Study (2000).

Source: Report of the Blue ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees, Whitehead - Millstein Committee, 1999.

العناصر اللازمة للجنة المراجعة الفعّالة

إن اللوائح ومتطلبات القيد لا تقوم سوي بجزء من المسار نحو ضمان الإشراف الفعال. إلا أن تعزيز ممارسة النزاهة في التقارير المالية يتطلب في النهاية، القيام بتعديلات سلوكية، وليست هيكلية فحسب في مجالس الإدارة، والأهم من ذلك في لجان المراجعة التابعة لها. إن مجالس الإدارة يجب عليها أن تخلق ثقافة في قاعة المجلس، تعمل علي تشجيع الإشراف النشط والمستقل وعلي الحوار المنفتح والصريح بين أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجنة.

لقد أصبحت عضوية مجالس الإدارة، اليوم، مناصب خطيرة، وربما كان عضو لجنة المراجعة هو صاحب أكثر المناصب خطورة بين أعضاء المجلس. إذ أن علي أعضاء لجنة المراجعة مسئوليات جسيمة باعتبار اللجنة جزء من عملية الإشراف، وتبعاً لذلك فإن لها دوراً حقيقياً في المساعدة علي الاحتفاظ بثقة المستمر في البيانات المالية والبيانات الخاصة بالعمليات والتي يجري الإفصاح عنها للمستثمرين. وهكذا فإن كل عضو يجب أن يخصص الوقت الكافي للقيام بمسئولياته في لجنة المراجعة، وأن يقوم بعمله مع إحساس بالالتزام والإخلاص وتنوع المعرفة التي يستلزمها المنصب.

إن المهمة الأولي للجنة المرجعة هي ضمان أن العمليات التي تقوم بها الإدارة وموظفو المراجعة الداخلية، والمراجعون الخارجيون المستقلون تؤدي إلي تحسين نوعية التقارير المالية، وعلي الرغم من أن المسئوليات المحددة للجنة المراجعة قد تختلف من دوله لأخري، وقد تتنوع علي أساس نوع ودرجة تعقد وحجم الأعمال، فإن لجنة المراجعة تكلف بصفة عامة بالإشراف علي ثلاث نواح رئيسية: إعداد التقارير المالية، والرقابة الداخلية وعملية المراجعة.

إعداد التقارير المالية

وظيفة لجنة المراجعة بالنسبة لإعداد التقارير المالية هي وظيفة إشرافية ورقابية. ولا يدخل في دور لجنة المراجعة قيامها بإعداد القوائم المالية أو الاضطلا ع باتخاذ القرارات الفعلية فيما يخص إعداد هذه القوائم. إذ أن تلك هي مسئولية الإدارة المالية، وجهاز المراجعة الداخلية، والمراجعين الخارجيين.

وبدلاً من ذلك فإن لجنة المراجعة عند إشرافها علي عملية إعداد التقارير المالية عادة:

- تقوم باستعراض نتائج المراجعة الداخلية والخارجية، بما في ذلك أية ملاحظات يتضمنها رأي المراجع الخارجي، وكذلك أية إجابات علي تلك الملاحظات من الإدارة، إلي جانب النظر في التوصيات التي يقدمها المراجع الخارجي.
- تقوم باستعراض القوائم المالية وكافة التقارير التي يقدمها المراجع المستقل فيما يتعلق بهذه القوائم، وكذلك أية خلافات ملموسة بين الإدارة والمراجع الخارجي تكون قد نشأت من إعداد القوائم المالية.
- تقوم بالنظر في أي تغييرات ملموسة بشأن مبادئ وممارسات المراجعة والمحاسبة المستخدمة عند إعداد القوائم المالية للشركة أو أي ممارسة لاختيار مثير للشك تم استخدامه في إعداد تلك القوائم.

وينبغي علي لجان المراجعة

- أن تقوم بتقييم أهداف المنشأة من إعداد التقارير الداخلية والخارجية وأن تحدد مدي الوفاء بتلك الأهداف. وينبغي علي لجان المراجعة أن تحصل على تأكيدات بشأن استكمال والسلامة الشاملة للبيانات المقدمة في القوائم المالية.

- أن تفهم وأن تقيمٍ نوعية الإيرادات واضعة نصب عينيها "الأعلام الحمراء" التي تشير إلي الإدارة غير الملائمة للإيرادات. وينبغي علي اللجان أن تتحدي وتناقش الإدارة والمراجعين بشأن هذا الموضوع.

- أن توجه أسئلة قاسية وأن تنشئ قاعدة لتلقي الأخبار الطيبة والسيئة علي الفور وبالكامل. وينبغي ألا تكون اللجان هي " أول من يسمع " فحسب، بل يجب أيضاً أن تكون " أول من يسأل "، بإثارة أسئلة مثل " هل تشعر بعدم الراحة بالنسبة لأي من تلك البنود؟ " أو " أين نكون معرضين بدرجة أكبر للمخاطر؟ " وينبغي أن تركز توقعات اللجنة من المراجعين الداخليين والخارجيين علي التحليل السريع والمتضمن لأية مخاطر لا تتناولها الإدارة، بتقرير كامل يوجه إلي الإدارة واللجنة.

- أن تقوم باستعراض القوائم المالية السنوية في الوقت المناسب (قبل الإفراج عنها للجهات الخارجية) وينبغي علي أعضاء لجنة المراجعة أن يعملوا مع الإدارة والمراجعين كي يفهموا التقديرات والقرارات المحاسبية الهامة.

- أن تضمن أن نظام الشركة لإعداد التقارير المالية يعطي، لأولئك الذين في داخل الشركة وخارجها، فكرة واضحة عن الأداء. وينبغي علي لجنة المراجعة أن تستخدم وأن تفهم المعلومات التي تقدمها الإدارة عن مؤشرات الأداء الرئيسية للمنشأة. وتتضمن المؤشرات الرئيسية للأداء، علامات القياس للصناعة والبيانات المقارنة للمالية والتسويق والإنتاج في خلال مدة معينة، إلي جانب بيانات أخري.

- أن تعمل علي تقييم المخاطر التي تنشأ من الضغوط المفرطة علي الإدارة لإعداد التقارير وقد تنشأ هذه الضغوط من توقعات المحللين، أو من خطط مكافأة المسئولين التنفيذيين، أو الظروف التنظيمية، أو قد تكون نتيجة لما سبق نشره من توقعات، أو احتمال حدوث خسارة صافية في الفترة الجارية.

المصدر: Report of NACD Blue Ribbon Commission on Audit Committees, 2000

ومن الواضح أنه لكي تكون لجنة المراجعة فعالة في إشرافها علي عملية إعداد التقارير المالية، فإنها لا يمكن أن تعمل في فراغ. ونظرا لأن لجنة المراجعة تعتمد علي المعلومات التي تقدم إليها من الإدارة المالية العليا، وموظفي المراجعة الداخلية، والمراجعين الخارجيين للقيام بمسئولياتها، فإن من المهم أن تقوم اللجنة بخلق حوار مفتوح وحر وصريح ومنتظم مع كل من أولئك المشاركين في العمل. وفي الواقع فإن المحاسبة المالية وعملية إعداد التقارير المالية ذات الجودة العالية – التي هي الهدف النهائي للعملية كلها – لا يمكن أن تنتج إلا من الاتصالات الفعالة بين أولئك المشاركين فيها.

والمجموعة التي سيكون للجنة المراجعة في معظم الوقت اتصال منظم بها هي الإدارة المالية – أي المسئول المالي الرئيسي، أمين الصندوق (مدير الخزينة)، والمراقب العام (مدير الحسابات)، وتقع علي الإدارة المالية المسئولية في أن توفر للجنة المراجعة تفسيرا للقوائم

المالية والأرقام التي تضمنها هذه القوائم.

وينبغي أن تبحث الإدارة مع لجنة المراجعة أيضا، أية تغيرات في المبادئ المحاسبية أو سياسات إعداد التقارير المالية عن السنوات السابقة، والمعاملة المحاسبية الخاصة بالعمليات الهامة، وأية اختلافات هامة بين الأرقام الواردة في الموازنة والأرقام الفعلية في أي حساب معين.

وبعد ذلك، يكون علي لجنة المراجعة أن تدخل في حوار مع المراجعين الداخليين والخارجيين، للتحقق من مدي سلامة الإجراءات التي استخدمتها إدارة الشركة. وكجزء من العملية، فإن لجنة المراجعة ينبغي أن تتوقع من المراجعين الداخليين والخارجيين أن يقوموا بتسليمها تقارير مالية صريحة وواضحة وفي الوقت المحدد عن مدي جودة نوعية إعداد التقارير المالية ومدي مطابقة القوائم المالية مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ومبادئ المراجعة. وينبغي علي لجنة المراجعة أن تقوم باستعراض تلك التقارير،إلي جانب ردود الإدارة عليها، وأن تثير ما قد يساورها من قلق مع المشاركين المختصين.

وينبغي علي لجنة المراجعة، عند الدخول في حوار مع المراجعين الخارجيين والداخليين، أن توجه اهتمامها، وأن تثير الأسئلة حول ما يلي:

- الآثار المحاسبية للعمليات الكبيرة الجديدة.
- التغيرات في المبادئ المحاسبية الاختيارية أو استمرار العمل بها.
- طرق تطبيق هذه المبادئ ومدي نشاطها أو تحفظها.
- استخدام الاحتياطات وأرصده المستحقات.
- التقديرات والاجتهادات ذات المبالغ الكبيرة التي استخدمت في إعداد القوائم المالية.
- الطرق التى يستخدمها المراجعون الداخليون والخارجيون في تقديرات المخاطر ونتائج تلك التقديرات.
- التغيرات في نطاق المراجعة نتيجة لتقديرات المخاطر، وتأثير أي عوامل بيئية خارجية (سواء كانت اقتصادية، أو صناعية، أو غيرها) علي إعداد التقارير المالية وعلي عملية المراجعة.
- أي أسئلة أخري تتناول موضوعات تعتقد لجنة المراجعة أنها قد تؤثر علي نوعية القوائم المالية، بما في ذلك أية موضوعات أخري يجب علي المراجع الخارجي أن يتعامل معها في ظل المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

المصدر :

Source: Report of the Blue ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees, Whitehead - Millstein Committee, 1999.

الرقابة الداخلية

يتطلب الإشراف المالي الفعال أن يعمل مجلس الإدارة مع إدارة الشركة لتحقيق الالتزام القانوني والأخلاقي للشركة. ومجلس الإدارة الذي يأخذ هذا الدور بجدية، والذي يؤدي عمله كمشارك إيجابي، وليس سلبيا في عملية إعداد التقارير المالية إنما يعمل علي زيادة ثقة المستثمر في الشركة، وأهم من ذلك، أنه يخفض من احتمالات إعداد تقارير مالية غير كافية أو غير ملائمة

بما يؤدي إلي إلحاق الضرر بالشركة.

وفي كثير من الدول، يقوم مجلس الإدارة بتفويض المسئولية إلي لجنة المراجعة لكي تتولى الرقابة والإشراف علي سلامة نواحي الرقابة الداخلية المالية والقانونية والأخلاقية في الشركة. وتعتبر هذه الرقابة ضرورية لمنع التزوير والمخاطر المالية الأخرى، لتوفير قدر معقول من الضمان لمجلس الإدارة والمساهمين بحماية أصول الشركة، وباتباع السياسات والإجراءات المقررة، وبأن العمليات قد تم تسجيلها وإعداد التقارير عنها بشكل سليم.

وبالتحديد فإن علي لجنة المراجعة:

- أن تقوم بالتشاور مع إدارة الشركة والمراجعين الداخليين والخارجين، باستعراض ضوابط المراجعة والضوابط المحاسبية والمالية للشركة بما في ذلك ضوابط نظام المعلومات والأمن، وأن تستنبط أية توصيات قد تري أنه تؤدي إلي تحسين هذه الضوابط.
- أن تستعرض النواحي الرئيسية لتعرض الشركة للمخاطر المالية.
- أن تشرف علي سياسات وبرامج الشركة المصممة لضمان التزامها بالسلوك والدستور الأخلاقي للشركة (بما في ذلك تعارض المصالح، وفرص الشركة، وإساءة استخدام المعلومات السرية والمساهمات السياسية أو المدفوعات المماثلة).
- أن تقوم باستعراض الممارسات والإجراءات التي تتبعها الشركة لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح السارية.
- أن تستعرض مع المراجعين الداخليين والخارجيين وإدارة الشركة أية مسائل قانونية أو تنظيمية أو غيرها قد يكون لها تأثير مادي علي مركز الشركة المالي.
- أن تشرف علي اتخاذ الإجراء الملائم لتصحيح أية اختلالات محاسبية وأن تقوم بتنفيذ توصيات المراجعة.
- أن تقدم تقريرا عن سياسات المحاسبة والرقابة الداخلية التي ينبغي، وفقا لرأيها، أن تلقي اهتماما من جانب مجلس الإدارة بكامل هيئته.

وتعتبر لجنة المراجعة الرقيب والمشرف علي ضوابط الرقابة الداخلية في الشركة – وهي لا تقوم بعمل استقصاءات مستقلة عن مدي كفاية هذه الضوابط. إلا أن لجنة المراجعة بدلا من ذلك تعتمد علي المراجعين الداخليين والخارجيين لتحديد نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية. كما تتجه لجنة المراجعة أيضا إلي إدارة الشركة لإخطار اللجنة عندي تعطل أو اختلال في الرقابة الداخلية تكون إدارة الشركة قد اكتشفته فيما بين عمليات المراجعة.

وعلي أية حال، فإنه تقع علي لجنة المراجعة مسئولية ضمان وجود الإجراءات الملائمة لإبلاغ اللجنة عن أي نقاط ضعف. كما تقع علي لجنة المراجعة أيضا مسئولية مراقبة خطط الإدارة لتصحيح نواحي الضعف وضمان كفاية الجداول الزمنية لتلك الخطط بما يكفل حماية الشركة ومساهميها.

مهمة المراجعة

أما الناحية الثالثة من إشراف لجنة المراجعة فتتعلق بمهمة المراجعة ذاتها – سواء عمليات المراجعة الداخلية أم الخارجية – وفيما يخص عملية المراجعة الخارجية، فإن لجنة

المراجعة تكون بصفة عامة مسئولة عن التوصية بتعيين مراجع خارجي مستقل، بعد النظر في عوامل مثل استقلال المراجع، وسمعته، ومدي الفعالية المتوقعة منه. وتقوم لجنة المراجعة أيضا بالموافقة علي الأتعاب والمصروفات الأخرى التي تدفع إلي المراجع الخارجي، كما توافق علي الاستغناء عن المراجع الخارجي إذا ما تطلب الأمر ذلك.

ولدي قيامها بمسئولياتها الإشرافية فإن لجنة المراجعة عادة:

- تقوم باستعراض نطاق المراجعة التي سيقوم بها المراجعون الخارجيون، والوقت اللازم لها، والإجراءات التي سيتم استخدامها وتقدم توصيتها إلي مجلس الإدارة في هذا الشأن.
- تقوم باستعراض أثر التغييرات الهامة في المبادئ المحاسبية ومعايير المراجعة علي نطاق عملية المراجعة.
- تقوم باستعراض أية صعوبات هامة تكون قد صادفتها في أثناء المراجعة، بما في ذلك أية قيود علي نطاق المراجعة، أو علي إمكان الحصول علي المعلومات المطلوبة.
- تقوم باستعراض القوائم المالية والموافقة عليها في ختام عملية المراجعة، بما في ذلك رأي المراجعين الخارجيين وأية تعليقات أو توصيات قد يبدونها.

كما أن لجنة المراجعة عادة ما تكون بصفة عامة مسئولة عن استعراض نظام وبرنامج المراجعة الداخلية، وكيفية التنسيق بينه وبين خطة المراجعة الخارجية. ولدي استكمال عمليات المراجعة الداخلية، تقوم لجنة المراجعة باستعراض أية نتائج مع المراجع الداخلي، كما ينبغي أن تستعرض أية توصيات أو إجراءات قامت بها إدارة الشركة.

وبالإضافة إلي ما تقدم، فإن لجنة المراجعة مسئولة عن استعراض واختبار وتحديد مرتبات كبار موظفي المراجعة الداخلية. وينبغي أن تقوم لجنة المراجعة، بشكل منتظم بتلقي تقارير لتقييم الأداء من إدارة الشركة عن هؤلاء الأفراد، كما تتلقي أيضا تقارير تقييم من المراجع الخارجي عن أدائهم.

آراء دولية عن مهام لجان المراجعة

أسبانيا

يجب أن يعهد إلي لجنة المراجعة بالسلطات التالية علي الأقل:

- اقتراح المراجعين والشروط الخاصة باتفاق المراجعة أو إنهائه أو عدم تجديده.
- استعراض حسابات الشركة،والإشراف علي الالتزام بالمتطلبات القانونية والتطبيق الملائم للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وكذلك الإخطار عن اقتراحات الإدارة لتغيير المبادئ والمعايير المحاسبية.
- العمل كقناة اتصال بين مجلس الإدارة والمراجعين،وتقييم نتائج كل عملية مراجعة، والإجابات التي يقدمها كل فريق من إدارة الشركة بشأن توصيات المراجعين، والتوسط والتحكيم في حالة حدوث أي خلاف بشأن المبادئ والمعايير الملائمة التي تستخدم في إعداد القوائم المالية.
- التحقق من مدي كفاية ونزاهة نظم المراقبة الداخلية والإشراف علي تعيين واستبدال الأفراد

القائمين بالعمل فيها.

- الإشراف علي الوفاء بعقد المراجعة، والتأكد من أن كتابة رأي المراجعين بشأن الحسابات السنوية والعناصر الرئيسية في تقرير المراجعة قد تمت بشكل واضح ودقيق.

المصدر: The Governance of Spanish Companies

إيطاليا

تقوم لجنة المراقبة الداخلية بما يلي:

- تقييم مدي كفاية نظم الرقابة الداخلية.
- تقييم برنامج العمل الذي يعده المسئولون عن الرقابة الداخلية، وتلقي التقارير الدورية عنه.
- تقييم الاقتراحات المقدمة من مكاتب ومؤسسات المراجعة للحصول علي عقد المراجعة، وبرنامج العمل الخاص بتنفيذ مهمة المراجعة، والنتائج الناشئة عنها، وفقا لما هو مدون في تقرير المراجعين.
- إخطار مجلس الإدارة بنشاطها ومدي كفاية نظام المراقبة الداخلية مرة واحدة علي الأقل كل ستة شهور.
- أداء الواجبات الأخرى الموكولة إليها من مجلس الإدارة فيما يتعلق بصلاتها مع منشآت ومكاتب المراجعة.

المصدر: Preda Report

ماليزيا

ينبغي أن تتضمن واجبات لجنة المراجعة ما يلي:

- النظر في تعيين المراجع الخارجي، وتحديد أتعاب المراجعة، وأي مسائل تتعلق باستقالته أو الاستغناء عنه.
- بحث طبيعة ونطاق المراجعة مع المراجع الخارجي قبل البدء في عملية المراجعة لضمان التنسيق إذا ما كانت هناك أكثر من منشأة للمراجعة تقوم بالعمل.
- استعراض القوائم المالية نصف السنوية والسنوية المقدمة من مجلس الإدارة، مع التركيز بصفة خاصة علي:
  - أي تغيير في السياسات والممارسات المحاسبية.
  - أية تعديلات هامة ناشئة عن عملية المراجعة.
  - افتراض استمرار المنشأة.
  - الالتزام بالمعايير المحاسبية والمتطلبات القانونية.
- بحث المشاكل والتحفظات الناشئة من عمليات المراجعة البينية والنهائية، وأي موضوع يري المراجع بحثه (مع عدم حضور الإدارة إذا ما تطلب الأمر ذلك)

- استعراض الخطاب الموجه من المراجع الخارجي، ورد الإدارة عليه.
- ضمان استيفاء المراجعة الداخلية للموارد الكافية لها، عند وجودها، مع قيامها بمهامها، مع حصولها علي الوضع الملائم في الشركة، واستعراض برنامج المراجعة الداخلية.
- النظر في أي عملية لأحد الأطراف المتصلة بالشركة قد تنشأ في داخل الشركة أو في المجموعة التي تنتمي إليها الشركة.
- النظر في النتائج الرئيسية للاستقصاءات والتحقيقات الداخلية وفي رد إدارة الشركة بشأنها.
- النظر في أية موضوعات أخري يحددها مجلس الإدارة

المصدر: Report on Corporate Governance

المملكة المتحدة

ينبغي أن يتم تحديد واجبات لجنة المراجعة في ضوء احتياجات الشركة، ولكن ينبغي بصفة عامة أن تتضمن:

- تقديم توصيات إلي مجلس الإدارة بشأن تعيين المراجعين الخارجيين، وأتعاب المراجعة، وأي مسائل تتعلق باستقالتهم أو الاستغناء عنهم.
- استعراض القوائم المالية نصف السنوية والسنوية قبل عرضها علي مجلس الإدارة.
- بحث طبيعة ونطاق المراجعة مع المراجع الخارجي، والتنسيق في حالة وجود أكثر من منشأة مراجعة تقوم بالعمل، وبحث أية مشاكل أو تحفظات قد تنشأ عن المراجعة، وأية أمور أو أية موضوعات يرغب المراجع الخارجي في مناقشتها، بدون حضور أعضاء مجلس الإدارة.
- استعراض خطاب المراجع الخارجي الموجه إلي إدارة الشركة.
- استعراض تقرير الشركة عن نظم الرقابة الداخلية قبل موافقة مجلس الإدارة عليه.
- استعراض أية نتائج هامة لأية تحقيقات داخلية. (من تقرير كادبورى Cadbury Report)

المصدر: [2] . Holly J.Gregory, 2000

كيفية عمل لجنة المراجعة الفعالة

النظام الأساسي للجنة المراجعة

عادة ما توصي الوثائق والكتابات الخاصة "بأفضل ممارسة" لحوكمة الشركة، كما تتطلب معايير القيد في بورصات الأوراق المالية في بعض الدول، أن تقوم الشركة بوضع نظام أساسي مكتوب للجنة المراجعة يوافق عليه مجلس الإدارة بأكمله، يبين الإرشادات التي ستعمل لجنة المراجعة طبقا لها، ويحدد النظام الأساسي للجنة المراجعة نطاق مسئوليات اللجنة، وكيفية تنفيذ للجنة لها، بما في ذلك هيكل اللجنة والعمليات ومتطلبات العضوية. وتؤدي الموافقة علي النظام الأساسي للجنة، إلي تخفيض مخاطر النزاع مع الإدارة حول دور لجنة المراجعة في الإشراف المالي كما توفر الاستمرار مع تغير مجلس الإدارة.

وينبغي أن تكون السياسات والإجراءات التي يتضمنها النظام الأساسي للجنة المراجعة مرنة بدرجة تكفي للاستجابة للظروف المتغيرة. وينبغي علي كل لجنة مراجعة أن تعيد النظر وتعيد تقييم مدي كفاية نظامها الأساسي بشكل منتظم لضمان استمرار ارتفاع جودة ونوعية الممارسات المحاسبية وإعداد التقارير.

شكل (١٣-٣)

	Total	Asia	Europe	North America	Latin America	Australia
Does the audit committee have a formal written charter that is approved by the full board of directors?						
Yes	**70%**	71%	63%	86%	48%	88%
No	**15%**	24%	16%	12%	14%	12%

Source: Egon Zahnder Board of Directors Global Study (2000).

عينة للنظام الأساسي للجنة المراجعة (٣)

(إحدى شركات الولايات المتحدة التي يجري تداول أوراقها المالية بالبورصة)

الغرض

إن الغرض الأساسي من لجنة المراجعة (اللجنة) هو مساعدة مجلس الإدارة (المجلس) في الوفاء بمسئوليته الخاصة بالإشراف علي كيفية تنفيذ عملية إعداد التقارير المالية للشركة، بما في ذلك استعراض التقارير المالية والمعلومات المالية الأخرى التي تقدمها الشركة إلي أية جهة حكومية، أو تنظيمية، أو إلي الجمهور أو إلي أي مستخدمين آخرين لنظم المحاسبة الداخلية والرقابة المالية للشركة، (وإلي) المراجع الخارجي المستقل للقوائم المالية للشركة، (ولالتزام الشركة القانوني وللبرامج الأخلاقية التي تعدها الشركة ومجلس الإدارة.)

وللقيام بدورها الإشرافي، فقد خُولتَ اللجنة سلطة التحقيق في أي موضوع يقدم إليها، مع تمكينها من الإطلاع علي كافة الدفاتر، والسجلات، والتسهيلات والوصول إلي العاملين بالشركة، إلي جانب سلطتها في تعيين مستشار دائم ومراجعين وأي خبراء آخرين لهذا الغرض.

ويكون المجلس واللجنة صلاحية القيام بتمثيل مساهمي الشركة، وتبعا لذلك يكون المراجعون الخارجيون قابلين للمحاسبة عن مسئولياتهم أمام المجلس واللجنة.

وستقدم اللجنة باستعراض مدي كفاية النظام الأساسي سنويا.

العضوية

تتكون اللجنة من ثلاثة أعضاء من مجلس الإدارة علي الأقل، علي أن يكون تكوين اللجنة مستوفيا لمتطلبات سياسة لجنة المراجعة لبورصة نيويورك للأوراق المالية NYSE والاتحاد القومي للمتعاملين في الأوراق المالية NASD .

وتبعا لذلك فإن كافة أعضاء اللجنة لابد أن يكونوا من أعضاء مجلس الإدارة :

- الذين ليس لهم أية علاقة بالشركة، قد تتدخل في ممارستهم لاستقلالهم عن إدارة الشركة وعن الشركة.
- الذين لهم دراية بالشئون المالية أو الذين ستصبح لهم دراية بالشئون المالية في خلال فترة معقولة بعد تعيينهم في اللجنة.

هذا بالإضافة إلي ضرورة أن يكون عضو واحد علي الأقل من بين أعضاء اللجنة من ذوي الخبرة المحاسبية أو الخبرة في شئون الإدارة المالية.

المسئوليات الرئيسية

إن وظيفة اللجنة هي وظيفة إشرافية، وهي تدرك أن إدارة الشركة مسئولة عن إعداد القوائم المالية للشركة، وأن المراجعين الخارجيين مسئولون عن مراجعة تلك القوائم. هذا بالإضافة إلي أن اللجنة تدرك أن الإدارة المالية (بما في ذلك موظفي المراجعة الداخلية) وكذلك المراجعين الخارجين لديهم وقت أطول، ومعرفة أكبر، ومعلومات أكثر تفصيلا عن الشركة عما لدي أعضاء اللجنة. ومن ثم، فإن اللجنة لدي قيامها بمسئولياتها الإشرافية، لا تقدم رأيا قائما علي الخبرة، أو أي تأكيد خاص بالنسبة للقوائم المالية للشركة، أو أي شهادة مهنية بالنسبة لعمل المراجع الخارجي.

وستكون المهام التالية هي نواحي الأنشطة المعتاده للجنة في قيامها بوظيفتها الإشرافية. وقد تم وضع هذه المهام كدليل للاسترشاد، علي أن يكون مفهوما أن اللجنة قد تبتعد عن هذا الدليل وفقا لما تراه ملائما للظروف.

- تقوم اللجنة مع إدارة الشركة والمراجعين الخارجيين باستعراض القوائم المالية التي تمت مراجعتها والتي سيتضمنها التقرير السنوي للشركة علي الاستمارة k- 10 (أو التقرير السنوي للمساهمين إذا ما تم توزيعه قبل إيداع الاستمارة k- 10) كما تقوم مع المراجعين الخارجيين باستعراض والنظر في الموضوعات والأمور المطلوبة بحثها بموجب قائمة المعايير المحاسبية (SAS) رقم، ٦١.
- وبصفة عامة، أو عن طريق رئيس اللجنة، تقوم اللجنة باستعراض النتائج المالية البينية للشركة والتي سيتم إدراجها في التقارير ربع السنوية للشركة، والتي سيتم تقديمها إلي لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) وكذلك الأمور التي تتطلب قائمة المعايير المحاسبية SAS No.٦, بحثها علي أن يتم هذا الاستعراض قبل إيداع الشركة للاستمارة Q - 10، وتقوم اللجنة بمناقشة نوعية ومدي كفاية الرقابة الداخلية في الشركة مع الإدارة والمراجعين الخارجيين.

علي أن تقوم اللجنة بما يلي:

ط طلب شهادة رسمية مكتوبة من المراجعين الخارجيين، سنويا، تحدد العلاقات بين المراجع والشركة تتوافق مع المعيار رقم(١) الصادر من مجلس معايير الاستقلال (1) Independence Standards Board Standard Number

• مناقشة المراجعين الخارجين في أي علاقة تم الإفصاح عنها ومدي تأثيرها علي استقلال المراجع الخارجي.

• التوصية لدي مجلس الإدارة كي يقوم باتخاذ الإجراء المناسب (للإشراف علي استقلال المراجع الخارجي) (استجابة لتقرير المراجع الخارجي حتى يطمئن المجلس إلي استقلال المراجع).

• للجنة، السلطة النهائية والمسئولية الكاملة، باستثناء ما قد يتخذه المجلس بأكمله من إجراءات، في اختيار(أو الترشيح للحصول علي موافقة المساهمين) وتقييم، وعندما يتطلب الأمر استبدال المراجع الخارجي.

معايير اجتماعات لجنة المراجعة

يجب علي كل لجنة مراجعة أن تقرر لنفسها عدد اجتماعاتها والزمن الذي يستغرقه كل اجتماع وفقا لما تعتقد أنه ضروري للوفاء بشكل ملائم بمسئولياتها في المواعيد المطلوبة. وكثيرا ما يتم وضع مواعيد اجتماعات لجنة المراجعة لتتوافق مع الانتهاء مع إعداد القوائم المالية البينية والسنوية، مع إعطاء كل عضو وقتا كافيا قبل الاجتماع لاستعراض المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية. ويقوم رئيس اللجنة بوضع جدول الأعمال، ورئاسة اجتماعات اللجنة، كما يكون مسئولا عن التأكد من توفير المعلومات اللازمة لكل عضو بحيث يشارك بفاعلية في الاجتماع.

وإذا ما كان ممثلو الإدارة سيشاركون في لجنة المراجعة، فإنه ينبغي أيضا إتاحة الفرصة الكافية في اجتماعات لجنة المراجعة، لكي تتمكن اللجنة والمراجعون الخارجيون من الاجتماع دون حضور ممثلي الإدارة. ومن بين البنود التي تبحث في هذه الاجتماعات البند الخاص بتقييم المراجعين المستقلين لأداء العاملين في الإدارات المالية والمحاسبية والمراجعة، ومدي تعاون الشركة مع المراجع المستقل في خلال فترة قيامه بالمراجعة. وينبغي للجنة المراجعة أيضا أن تجتمع مع مدير المراجعة الداخلية، والإدارة في جلسات منفصلة لمناقشة أية موضوعات تعتقد لجنة المراجعة بضرورة بحثها في نطاق محدود.

ولكي تقوم اللجنة بممارسة مسئولياتها بشكل ملائم، فإنه يستحسن بصفة عامة أن تكون للجنة المراجعة ككل السلطة في تعيين أي مستشارين خارجيين، مثل المحاسبين والمحامين إذا ما كانت هناك حاجة لذلك.

" تماما كما أنه" ليس هناك حجم واحد يناسب الجميع فإنه عندما يأتي الأمر لبحث حوكمة مجلس الإدارة نجد " أن الحجم الواحد لا يناسب جميع لجان المراجعة. وفي نطاق معايير مجلس الإدارة، فإن كل لجنة مراجعة ينبغي أن تطور وتضع الإرشادات وخطوط العمل الخاصة بها والتي تتلاءم معها ومع الشركة "

المصدر:

Source: Report of the Blue ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees, Whitehead - Millstein Committee, 1994.

شكل (١٣-٤)

	Total	Asia	Europe	North America	Latin America	Australia
To Whom does the chief internal auditor of the company report?						
Chief financial officer	32%	19%	27%	51%	10%	53%
Chairman and CEO	21%	28%	16%	23%	38%	12%
Audit committee chairman	12%	19%	10%	9%	10%	23%
Executive chairman	6%	5%	12%			6%
Non-executive chairman	2%	5%		5%		6%
Other	12%	19%	16%	2%	19%	
Does the audit committee ever meet privately with the chief internal auditor?						
Yes	65%	52%	55%	93%	57%	77%
Does the audit committee meet with the outside auditors to review financial reports before they are issued?						
Yes	73%	81%	70%	81%	38%	100%

Source: Egon Zahnder Board of Directors Global Study (2000).

إن المبدأ الرئيسي لإعداد التقارير المالية هو أن وجهة النظر المعروضة ينبغي أن تكون عادلة وحقيقية ... وينبغي علي مجالس الإدارة أن تستهدف أعلي مستوى من الإفصاح الذي ينسجم مع تقديم تقارير يمكن فهمها مع تجنب إلحاق الضرر بالمركز التنافسي للشركة، وينبغي أيضا أن يكون الهدف هو ضمان نزاهة واتساق التقارير، كما يجب أن يكون هدف المجالس هو العمل وفقا لروح ونص معايير إعداد التقارير. **المصدر** : The Cadbury Report, 1992

خاتمة

تلعب لجنة المراجعة لمجلس الإدارة، دورا هاما وحاسما في ضمان إجراء العمليات التي تستخدمها إدارة الشركة والمراجعون الداخليون والخارجيون بما يحقق ارتفاع نوعية التقارير المالية. ويتطلب الوفاء الفعال بهذا الدور وجود أعضاء بلجنة المراجعة لديهم المستوى الملائم من الالتزام، والاستقلال، والخبرة. كما يتطلب أيضا وجود ثقافة في قاعة مجلس الإدارة تشجع علي الإشراف النشط والمستقل والحوار المفتوح والصريح بين أعضاء اللجنة. ولجنة المراجعة، ذات التكوين الجيد الملائم، والتي تتمتع بفهم واضح لرسالتها، إلي جانب القدرة علي الاتصال بحرية وصراحة بين أعضائها، ينبغي أن تعمل كثقل معاكس للضغوط التي تمارس من أجل ابتكارات لا داعي لها في ممارسات الالتزام وإعداد التقارير المالية للشركة.

المؤلفان

هولي ج. جريجوري Holly J. Gregory: شريكة في مجموعة حوكمة الشركات في مؤسسة Weil, Gotshal & Manges LLP، وتقوم بتقديم المشورة إلي أعضاء مجالس إدارة الشركات، وإلي الأمناء والمديرين، وإلي المؤسسات الاستثمارية في عديد من موضوعات الحوكمة، وقد قامت في مجال السياسات العامة بمساعدة ايرا م. ميللستين Ira M. Millstein في كثير من مشروعات الحوكمة لحساب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والبنك الدولي ولجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC).

كما تعمل أيضا كمساعدة لرئيس اللجنة الفرعية لاتحاد المحامين الأمريكيين American Bar Association Subcommittee والمختصة بالتطورات الدولية في حوكمة الشركات. وعملت أيضا في المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال الخاصة بحوكمة الشركات في أمانة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وهي تحاضر باستمرار في موضوعات حوكمة الشركات، كما ألفت عديدا من الأعمال في نفس الموضوع. وقد تلقت السيدة جريجوري درجة الدكتوراه في القانون بامتياز من مدرسة القانون بنيويورك، وقبل التحاقها بمؤسسة ويل Weil، جوتشال Gotshal عملت كاتبة قانونية مع السيد / هونورابل روجر م. مينور Honorable Roger M. Miner وفي الدائرة الثانية لمحكمة النقض بالولايات المتحدة الأمريكية وقد رشحت في أول مجموعة دولية عن المحامين في حوكمة الشركة في عام ٢٠٠٢ م.

جاسون ر. ليليين Jason R. Lilien : شريك أول محامي في إدارة الشركات بمؤسسة .LLP Weil , Gotshal & Manges وقد عمل مستر ليليين قريبا من ايرا م. ميلليستين Ira M. Millstein العضو الرئيسي في المؤسسة وتم الإعتراف به خبيرا في حوكمة الشركات علي المستوى القومي، في عديد من الموضوعات الخاصة بحوكمة الشركات، والعلاقات مع المؤسسات الاستثمارية، ونزاعات المساهمين. وقد قام مستر ليليين أيضا بتمثيل عملاء محليين ودوليين في عمليات الدمج والاستيلاء، والشركات المشتركة والمناقشات الخاصة بالرقابة علي الشركات. وقد قام مستر ليليين مؤخرا بالعمل كعضو بلجنة الشريط الأزرق عن دور مجالس الإدارة في الإستراتيجية التابعة للاتحاد القومي لأعضاء مجالس إدارة الشركات. وقد تلقي مستر ليليين درجة الدكتوراه في القانون من مدرسة ألباني للقانون التابعة لجامعة يونيون Albany Law School of Union University, حيث عمل كمحرر لمجلة القانون، وحصل علي الدرجة الأولي في القانون من جامعة نيويورك، ببرمنجهام.

ملاحظات

١- Holly J. Gregory, Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice-European Union Member States & Organization for Economic Co-operation and Development (2000) and Holly J. Gregory, International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice - Developing and Emerging Markets (2000).

٢- Holly J. Gregory, Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice European Union Member States & Organization for Economic Co-operation and Development (2000)and Holly J. Gregory, International Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practice - Developing and Emerging Markets (2000).

٣- تمت طبعتها بإذن من Weil, Gotshal & Manges LLP.

إشراف مجلس الإدارة علي المصروفات الرأسمالية:

موضوعات ينبغي أن يفكر فيها عضو مجلس الإدارة عند تقييمه لنوايا الإدارة في الإنفاق الرأسمالي

بقلم: د. جيمس ج. دارازدي

أخذت هذه المقالة من العدد الصادر في خريف عام ١٩٩٩ المجلة Directors & Boards بإذن من الناشر. للحصول علي بيانات أكثر www.directorsandboards.com

مقدمة

كان المنظر الموجود أمامنا القائم هو تسعة أعضاء لمجلس الإدارة يجلسون حول منضدة بيضاويه الشكل. كان اجتماع المجلس، الذي بدأ في تمام الساعة للعاشرة صباحاً، مازال مستمراً في ساعته الخامسة. وقد بدأ أحد أعضاء مجلس الإدارة يتململ في جلسته وينظر بعصبية إلي الساعة في معصمه. كان يساوره القلق بشأن موعد إقلاع طائرته المحدد في الساعة الخامسة بعد الظهر من مطار لاجوارديا La Guardia. بينما بدأت إحدى الأعضاء الآخرين تفكر في الازدحام الكثيف المتوقع في حركة المرور أثناء استقلالها لسيارة التاكسي في طريقها إلي محطة بين Penn Station.

بينما كان رئيس مجلس الإدارة[1]، الذي يدرك تأخر الوقت مازال ينظر إلي بنود جدول الأعمال التي لم يتم النظر فيها، ولم يكن هناك سوي بندين لم يجر تناولهما: طلبات المصروفات الرأسمالية، وما يستجد من أعمال. ومع ما كان يشعر به من إحباط، أخذ يفكر بعمق عن السبب في طول الوقت الذي تستغرقه هذه الاجتماعات العاصفة. ربما كان ذلك الزمن الذي استغرقته مناقشة مراجعة وتعديلات الخطة العلاجية الطبية والذي امتد نحو نصف الساعة، أكثر مما ينبغي.

ومرة أخري، فإن الجدل حول الحملة الإعلانية الجديدة كان خروجاً علي جدول الأعمال، وعلي الرغم من أهمية الموضوع، فهل كان يستحق كل هذا الحوار لمدة ٥٠ دقيقة؟ حسنا، علي أية حال، فقد توصل بسرعة إلي أن الاجتماع لا يمكن أن تستمر لاكثر من ذلك.

وهنا قال رئيس المجلس: " البند التالي في جدول الأعمال هو طلبات المصروفات الرأسمالية. وهناك أربعة من هذه الطلبات موجودة في الملفات لديكم. وكما تعلمون فإن طبقاً لسياسة الشركة، فإننا يجب علي مجلس الإدارة أن يعتمد أية طلب تتجاوز قيمته مليون دولار، كما أظن أنه كان لديكم الوقت الكافي لمراجعة ما قدمته إدارة الشركة من وصف لتلك المشروعات والتحليلات المالية المصاحبة لها. هل هناك أية أسئلة؟ " ومرت لحظة سكون. ثم قال " نعم، يا جاك ".

وقال جاك: (أحد أعضاء المجلس الخارجيين): " لماذا ننفق ٦مليون دولار علي معدات حزم ولف جديدة؟ إن العائد عليها تافه، كما أنني لا أعلم بوجود أية مشاكل ذات بال في المعدات الموجودة"

رئيس المجلس: " هل هناك أحد من الإدارة يود الرد علي هذا السؤال ".

بيل: (نائب الرئيس للعمليات): "سأحاول تقديم الرد. إن رئيس القسم يشعر بأن هذه المصروفات ضرورية للمحافظة علي قدرتنا التنافسية في السوق. وقد قام عديد من منافسينا بالفعل باقتناء هذه التكنولوجيا الجديدة. وما لم نتحرك بسرعة، فإن منتج المعدات سيصبح مثقلاً بالطلبات، وقد نضطر للانتظار أكثر من تسعة شهور للحصول علي المعدات".

جاك: "نعم، ولكن يبدو لي أن مبلغ ستة ملايين دولار، مبلغ كبير.... ولكن.... حسناً سأدع الأمر يمر".

رئيس المجلس: "حسنا..... هل هناك أسئلة أخري" لحظة سكون. "حسنا..... لا أسمع أية أسئلة، وسأعرض علي المجلس رأيا بالموافقة علي الطلبات الأربعة معاً".

بيل: "هكذا..... أوافق عليها".

توم: (عضو مجلس الإدارة المرتبط بموعد مطار لاجوارديا "وأنا أؤيده"

رئيس المجلس: "هل هناك مناقشات أخري؟ " سكون " هل الجميع موافقون؟"

المجلس: "نعم"

رئيس المجلس: "هل هناك أي اعتراض؟.... سكون أرجو أن يكتب في محضر الاجتماع أن المجلس قد وافق علي الطلبات الأربعة التي يبلغ مجموعها ١٨.٢٥٠.٠٠٠ دولار".

الترتيب غير السليم للأولويات

هل كنت هناك؟ هل فعلت ذلك؟ عار عليك.. لا بل عار علينا جميعاً. ربما كنا جميعاً مذنبون بالإهمال إلي حد ما عندما كان الأمر يتطلب تخصيص رأس المال. وفي اجتماع مجلس الإدارة تجد أننا لا نتردد في إنفاق نصف ساعة في مناقشة تعديلات خطة علاج طبية – وهو إجراء لا يترتب عليه سوي أثر مالي لا يتجاوز ٢٠٠.٠٠٠دولار في السنة. ولكن عندما يصل الأمر إلي بحث المصروفات الرأسمالية فإننا نوافق علي تلك الالتزامات بعدة ملايين الدولارات في برهة وجيزة.

أضف إلي ذلك الوصف الضعيف الذي قدمته الإدارة للمشروعات، وتأخر استلام الملفات الخاصة باجتماعات المجلس، والترتيب غير السليم للأولويات في جدول أعمال المجلس. وكثير من العوامل الأخرى التي أسهمت فيما ارتكبناه من خطايا الحذف والالتزام وربما نكون قد وصلنا أخيراً إلي لحظة سكون مع أنفسنا نقوم فيها بإعادة النظر في تقييم المصروفات الرأسمالية الملحة.

إلا أننا لابد أن نعترف بسرعة بأن تخصيص رأس المال ليس أكثر مسئوليات مجلس الإدارة أهمية. كما أنني أعتقد أننا سنوافق جميعاً علي أن اختيار، وحفز، واستبقاء، أو استبدال المسئول التنفيذي الرئيسي (عضو مجلس الإدارة المنتدب) CEO إذا ما استدعي الأمر ذلك، يحتل مركز الصدارة. وفي الواقع فإن المرء يمكن أن يزعم أن القرارات الخاصة بالمصروفات الرأسمالية تدخل ضمن اختصاص الإدارة وليس مجلس الإدارة.

وعلي أية حال، فإنه فضلاً عن العناية والتفسيرات التي يقدمها المسئول التنفيذي الرئيسي، فإن هناك بضعة إجراءات لمجلس الإدارة لها آثارها علي مستقبل النجاح التنظيمي وبشكل أعمق يفوق أثره إنفاق الموارد المالية. فهل يمكن لمجلس الإدارة فعلاً أن ينجز هذه المسئولية المسندة إليه بدون أن يقوم بطريقة فعالة بالتقييم والتحدي ثم الاتفاق في نهاية المطاف مع الإدارة علي الالتزامات الرأسمالية الرئيسية؟

وإذا ما اتفقنا علي أن الاشراف علي الإنفاق الرأسمالي – عند مستوي معين من المصروفات – يعتبر إحدى النواحي الشرعية لإشراف مجلس الإدارة، فكيف يمكن إنجاز هذه المسئولية والقيام بها؟

الموضوعات الأكبر

من المؤكد غالبا أن تتناول المراجعة التي يقوم بها عضو مجلس الإدارة، العائد المالي. وتقوم مجالس الإدارة بطريقة روتينية بموازنة آثار التدفقات النقدية المرتبطة بالمصروفات الرأسمالية. وعلي الأقل فإن مجلس الإدارة ينظر في فترة الاسترداد – أو المدة المطلوبة لاسترداد تكلفة الاستثمار – كما تقوم معظم الشركات بحساب مؤشرات التدفق النقدي المخصومة مثل صافي القيمة الحالية ومعدل العائد الداخلي.

وبينما يمثل ذلك نقطة بداية ملائمة، إلا أنه يقصر كثيراً عن فكرة الفحص الجيد النافي للجهالة بالقدر الذي تطبق به علي واجبات أعضاء مجلس الإدارة. وفيما يلي نورد الموضوعات الأخرى التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار.

المخاطرة: من غير المعقول توقع قيام الإدارة بحساب وتحديد مقدار المخاطر المرتبطة بالانفاق الرأسمالي بدقة، ولكن الأمر الملائم تماماً هو طلب عمل تقييم شامل وموضوعي لنوعية المخاطر. وليست هناك مساواة بين كافة الاستثمارات، كما أن المديرين ذوي الحماس المفرط يمكنهم أن يخفوا بعض الحقائق الهامة.

ومن الواضح أن فرصة الاستثمار التي تحقق عائداً داخلياً بنسبة ٣٥٪ تعتبر اختياراً أفضل من فرصة أخري تحقق نسبة ٢٠٪ فقط: أليس هذا صحيحاً؟ ليس بالضرورة. إذ أن مستويات المخاطر تختلف تبعاً للخبرة التنظيمية وطبيعة المشروع. وإذا ما افترضنا أن إدارة الشركة أخفقت في اخطار مجلس الإدارة أن المشروع ذو العائد الداخلي ٣٥٪ لم يتم اختباره علي نطاق واسع في بيئته، أو أن أثره علي نوعية المنتج ليست مؤكدة تماماً. فضلاً عن أن تقديم منتجات جديدة، أو دخول أسواق جديدة غالباً ما يتضمن مستويات أكثر ارتفاعا من المخاطر عما قد تهدف إليه المشروعات المهتمة بتخفيض التكاليف.

تحليل الحساسية: بعد أن يكون عضو مجلس الإدارة قد انتهي إلي أن المخاطر تعتبر مقبولة مقابل العائد المنتظر، فقد يكون من الملائم اختبار العوائد المالية المنتظرة عن طريق تحليل الحساسية. مثل "ماذا لو كانت تقديرات الوفر مبالغاً فيها بنسبة ١٠٪ ؟ ما هو أثر ذلك علي

معدل العائد الداخلي للمشروع ؟ ماذا يحدث لو لم تتحقق الزيادات المنتظرة في الإيرادات بالكامل ؟ " "وكيف يؤثر هذا علي تقديرات العائد المتوقعة ؟ " ومرة أخري، فإن هذه التساؤلات في موضعها تماماً، ويمكن أن يوجهها عضو مجلس الإدارة إلي إدارة الشركة ويطلب إليها الرد عليها وتقديم الإيضاحات.

معدلات العوائق: علمنا أن المعدل المستخدم في حساب التدفقات النقدية المخصومة، ينبغي أن يناهز أو يقترب من تكلفة رأس مال الشركة ونتيجة لذلك، حسبما يجري القول، فإن المشروعات ذات معدل العائد الداخلي الموجب أو صافي القيمة الحالية ستقوم بزيادة قيمة الشركة بمقدار الفرق. وعلي المستوي النظري، فإن من الصعب مهاجمة هذه المقولة إلا أننا يجب أن نتذكر أن كافة الاستثمارات لا تتمخض عنها تدفقات نقدية موجبة. وفي الواقع، فإن قدراً محسوساً من استثمارات الشركة، يكون موجهاً بحكم الضرورة إلي مشروعات ذات أثر يساوي الصفر علي التدفقات النقدية.

وعلي سبيل المثال فإن الالتزام بتطبيق المتطلبات القانونية والتشريعية التي تتغير باستمرار، أو القيام بعمليات الصيانة البسيطة (مثل تغيير السقف) لا يحقق أية مكاسب مالية. وإذا ما قمنا بتقسيم كافة المصروفات التي تم إنفاقها في السنوات السابقة بين تلك المصروفات ذات العائد المالي والأخرى التي ليس لها عائد. فما هي النسب التي يجب مراعاتها فيما بينها ؟ فإذا ما تم الالتزام بنسبة محسوسة من المصروفات الرأسمالية للشركة لمشروعات ليس لها عائد. فربما أدي ذلك إلي تآكل القيمة الاقتصادية للمنشأة، ما لم تحقق المشروعات الأخري عوائد عالية جداً.

الانضباط: وأخيراً، فإنه تقع علي عاتق مجلس الإدارة مسئولية تحقيق الانضباط في عملية الانفاق الرأسمالي. ويمكن لهذا أن يتخذ أشكالاً عدة. أولاً: هل توضح الميزانية العامة وقائمة التدفقات النقدية المتوقعة الأسباب والآثار المالية التي تدعم المصروفات ؟ إذ أنه حتى المشروعات الجذابة قد يتطلب الأمر تأجيلها إذا ما كانت الموافقة عليها ستلقي عبئاً مالياً باهظا علي المنشأة.

كما يقع علي مجلس الإدارة أيضاً عبء التأكد من التزام الإدارة بالعمل وفقاً للاستراتيجية الموضوعة هل هذا المصروف يتوافق مع رسالة المنشأة ومع الخطة الاستراتيجية ؟ وقد لا يكون من الملائم للشركة التي تلتزم مثلاً – وفقاً لاستراتيجيتها بأن تحتل مركزا هاما مسيطراً في مجال الانتقال والتوزيع، أن تخصص قدراً محسوساً من رأس المال لمشروع يتعلق بتطوير منتج معين (مع أن ذلك قد يكون أمرا يستحق الاهتمام في حالة أخري) لا يدعم تحقيق هذا الهدف.

الفحص الجيد لتوزيع رأس المال

يؤثر توزيع رأس المال تأثيراً محسوساً علي الأداء المالي للشركة في الأجل الطويل. ويجب علي مجلس الإدارة أن يشرف علي عملية الانفاق الرأسمالي. علي أن مجرد استعراض العوائد المالية المتوقعة التي تعدها إدارة الشركة لا يكفي للوفاء بتلك المسئولية إذ أن هناك عديداً من العوامل الأخري مثل المخاطر، وحساسية العائد، والقوة المالية، والمدخل الاستراتيجي التي يجب أيضاً أن تؤخذ في الحسبان.

وتجدر الإشارة إلي أنه ليس المقصود بالعوامل التي تم تناولها في هذا الفصل تقديم قائمة جامعة مانعة. إذ أن لكل صناعة، ولكل شركة ظروفا خاصة بها هي التي ستحدد في نهاية الأمر تلك العوامل ذات الأهمية الحاسمة. وبغض النظر عن الخصوصيات التي يتضمنها الموضوع، فإن

هذا يعتبر مجالاً يمكن فيه لأعضاء مجلس الإدارة المهرة أن يمارسوا فيه قدراتهم علي حسن التقدير والفحص الجيد المتقن.

المؤلف

جميس ج. دارازدي : **James J.Darazsdi** محاسب قانوني CPA ومحاسب إداري CMA وحاصل علي دكتوراه الفلسفة، ومحلل مالي لقواعد البيانات، ويعمل رئيساً في Rainmakers Management Consultants وهي منشأة متخصصة في الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي. كما يعمل أيضاً مسئولاً تنفيذياً مقيماً قي كلية واشنطن، ماري لاند، وكأستاذ زائر في برنامج ماجستير إدارة الأعمال MBA في كلية ويزلي Wesley College ، وقد عمل رئيساً لكلية نيكولز Nichols College في دودلي Dudley, ماساتشوسيتس .MA أما قبل ذلك فكان يعمل كمسئول تنفيذي رئيسي (CEO) في شركة روكو Rocco وهي إحدي شركات الصناعات الغذائية. ويعمل حالياً كعضو مجلس إدارة في أربع شركات مساهمة.

ملاحظات

– الضمير " هو " وكلمة " رئيس مجلس الإدارة " يستخدمان للتبسيط وللرجال والنساء علي السواء.

الفصل الخامس عشر – ١٥

ما هي أهمية المحاسبة السليمة ومعايير إعداد التقارير ؟

بقلم: جوزيف هـ. جودوين
وستيفن ر. جولدبرج

نظرة عامة

أدى الإضطراب الذي ساد الأسواق المالية العالمية مؤخرا بسبب إفلاس شركة إنرون والشركات الدولية الأخرى إلي إلقاء الضوء علي أهمية المحاسبة السليمة ومعايير إعداد التقارير. وأصبح المستثمرون يطالبون بتقارير مالية شفافة تتيح لهم تحديد اقتصاديات العمليات التي تجريها الشركة بما يمكنهم من تقرير المخاطر والمزايا التي تتضمنها استثماراتهم. وعندما يدرك السوق أن هناك نقصا في الشفافية، تجرى معاقبة أسعار الأوراق المالية للشركة أو للصناعة بالتي تعمل الشركة في نطاقها بالكامل. وقد أدى ظهور الفضائح المحاسبية الأخيرة إلي ضياع مليارات الدولارات من القيمة الرأسمالية السوقية، مما أدى إلي قيام كثير من المستثمرين بتأجيل خططهم الخاصة بالتقاعد أو بنواحي النشاط الأخرى. وفي بعض الحالات الأخرى فقد المستثمرون معظم مدخراتهم.

وتجدر ملاحظة أن إعداد التقارير المالية الشفافة يتعدى مجرد تطبيق مجموعة من المعايير المحاسبية التي تهدف إلي توفير التناسق وقابلية المقارنة. إذ أن ذلك يعتبر جزء لايتجزأ من نظام جيد مصمم بعناية لحوكمة الشركة وفي الولايات المتحدة علي سبيل المثال، يطلب إلي مجالس الإدارة أن تتأكد من قيام المراجعين وإدارة الشركة بأداء أعمالهم والمهام الموكلة إليهم بطريقة سليمة وبشكل مستقل. وقد جاءت هذه المطالب في شكل لوائح وتعليمات أصدرتها بورصة الأوراق المالية تطلب فيها أن تكون بعض اللجان المعنية التابعة لمجلس الإدارة مثل لجنة المراجعة مستقلة عن الإدارة، وأن تتمتع بالدراية المالية، وأن تجري اتصالاتها بطريقة ملائمة مع المراجعين لضمان أن يؤدي تطبيق المعايير المحاسبية إلي توفير الشفافية في التقارير التي تعكس الاقتصاديات التي تقوم عليها عمليات الشركة. وقد وضعت هذه المتطلبات والتعليمات بهدف زيادة احتمال قيام أعضاء مجالس الإدارة بتمثيل مصالح المساهمين.

وعادة ما ينظر إلي الولايات المتحدة علي أن لديها نظما متقدمة وجيدة للمحاسبة وإعداد التقارير، وعلي الرغم من وجود النظام الجيد المتقدم فإن المشاكل قد تحدث بل وتقع فعلا. وعندما يحدث ذلك تكون له آثار مالية عالمية، كما أنه يوضح الحاجة إلي معايير عالية الجودة للمحاسبة تدعم إعداد التقارير المالية الشفافة.

ولما كانت الدول في جميع أرجاء العالم مازالت مستمرة في جهودها لتنمية الاقتصادات الديمقراطية القائمة على أساس السوق، فقد ازدادت أهمية اتباع المعايير المحاسبية ومعايير إعداد التقارير السليمة، لسلامة نظمها المالية. ومن الممكن أن يؤدى اتباع المعايير المحاسبية المعترف بها دوليا إلى تسهيل جهود الخصخصة، نظرا لما توفره من ثقة لدى أصحاب الأسهم.

وبدون هذه المعايير، نقل إلى حد خطير قدرة المنشأت المملوكة ملكية خاصة على جذب رءوس الأموال سواء من البنوك أو من المستثمرين، نظراً لعدم قدرة المستثمرين على تقييم المخاطر والعوائد المرتبطة بمثل هذا الاستثمار. وتقييم المخاطر وحده مهمة مشاقة ذات معايير لها قدرها. وبدون المعايير الجيدة والسليمة، تصبح أقرب إلى المستحيل.

ومما لا شك فيه أن المعايير المحاسبية السليمة تدعم كفاءة الإدارة المالية، كما أن النظام السليم للتقارير هو الذى يوفر معلومات حيوية للدائنين والمستثمرين فى الأسهم بما يهيئ لهم القيام باستثمارات آمنة ومربحة. والمستثمرون هم الذين يقدمون رأس المال المخاطر المطلوب بشدة، ويهمهم معرفة المخاطر التى تتضمنها استثماراتهم، والعائد الذى توفره لهم. والمستثمرون بحاجة إلى المعلومات التى تساعدهم على أن يقرروا ما إذا كان يتبغى لهم أن يشتروا، أو يحتفظوا باستثمار معين أو أن يقوموا ببيعه. أما المقرضون فإن ما يهمهم هو المعلومات التى تتيح لهم أن يقرروا ما إذا كانوا سيحصلون على ما قدموه من قروض، وعلى الفوائد المستحقة عليها فى مواعيدها.

واختيار أى دولة للمعايير المحاسبية هو أمر يخصها وحدها. ومع ذلك فإن الشركات التى تستخدم معايير محاسبية ومعايير لإعداد التقارير ليست مقبولة على نطاق واسع فى أسواق رأس المال العالمية ستواجه تكاليف أكثر ارتفاعا في الحصول علي رأس المال والتمويل من تلك الأسواق. وقد تؤدى مشاكل تدبير رأس المال بدورها إلى وضع معايير محاسبية ومعايير لإعداد التقارير أكثر قبولا لدى المستثمرين وتوفر أساساً لإدارة المنشأة. وقد تم تحقيق تقدم كبير فى وضع مجموعة عالمية من المعايير يمكن استخدامها باعتبارها مجموعة من المعايير ذات التكلفة المنخفضة للدول النامية. ويمكن أن يوفر اتباع هذه المعايير مصداقية فورية لجزء كبير ومحسوس من نظام التقارير المالية فى أى دولة.

إنشاء معيار عالمى

غالبا ما تتم المراقبة القومية للمعايير المحاسبية ومعايير التقارير التى ستستخدمها الشركات عن طريق مراقبة المعايير التى تستخدمها الشركات التى تبيع أوراقها فى أسواق الدولة ذاتها. ويجب على الشركات التى ترغب فى تدبير رأس المال فى أسواق دولة ما أن تعد قوائمها المالية وفقا للمعايير المعمول بها فى تلك الدولة. وبالنسبة للشركات التى ليس لها مقر في ذات الدولة، فإن ذلك قد يؤدى إلى زيادة تكلفة رأس المال بدرجة عالية، إذ أن الشركة يجب عليها فى أغلب الأحوال أن تعد قوائمها المالية وفقا للمعايير المعمول بها لا فى دولة الموطن فحسب، بل أيضا وفقا لتلك المعمول بها فى الدولة التى تسعى للحصول منها على رأس المال.

ونظراً للحاجة إلى معايير محاسبية سليمة فى جميع أرجاء العالم، فقد بدأت المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (International Organization of Securities Commissions (IOSCO في بداية التسعينات بالمطالبة بوضع مجموعة واحدة من المعايير المحاسبية يمكن استخدامها كجواز مرور فى أسواق الأوراق المالية بمختلف الدول. وقررت المنظمة IOSCO أن أفضل فرصة لوضع هذه المجموعة الواحدة من المعايير المحاسبية لجميع أرجاء العالم، تكمن في البناء على المعايير التي وضعتها لجنة المعايير المحاسبية الدولية International Accounting Standards Committee (IASC)

ويقدم الإطار(١٥-١) قائمة بالمعايير المحاسبية الدولية (International Accounting Standars (IAS التي تم إصدارها حتى الآن. وتعكس هذه المعايير، من نواح عديدة المعاملة المحاسبية التي يجرى بها العمل في الولايات المتحدة ودول أخري. ومع ذلك فإن هناك اختلافات محسوسة في بعض تلك المعايير. ومن الصعب وصف الاختلاف بين المعايير وبين ما هو مطبق في كثير من

الدول. وقد تم ذكر ووصف بعض الاختلافات الهامة الموجودة بين المعايير الدولية وتلك المطبقة في الولايات المتحدة في الإطار (١٥-٢) وبينما قد لا يكون من الضروري حل كافة تلك الخلافات بالنسبة للولايات المتحدة للاعتراف الكامل بالمعايير، إلا أنها تثير وتوضح بعض الموضوعات التي تتطلب النظر فيها.

إطار رقم (١٥-١)

معايير المحاسبة الدولية (IAS)

معيار ١- *طريقة تقديم القوائم المالية.*

معيار ٢- *قوائم جرد السلع الموجودة بالمخازن (بضاعة أخر المدة).*

معيار ٧- *قوائم التدفقات النقدية.*

معيار ٨- *صافي الربح أو الخسائر عن الفترة - الأخطاء الأساسية، والتغيرات في السياسات المحاسبية.*

معيار ١٠- *الأحداث التي تقع بعد تاريخ الميزانية العامة.*

معيار ١١- *عقود التشييد والبناء.*

معيار ١٢- *الضرائب علي الدخل.*

معيار ١٤ - *التقارير عن القطاعات.*

معيار ١٥- *المعلومات التي تعكس أثر تغيرات الأسعار.*

معيار ١٦- *الممتلكات، والمصنع، والمعدات.*

معيار ١٧- *عقود الإيجار طويلة الأجل LEASES.*

معيار ١٨- *الإيرادات.*

معيار ١٩- *المزايا التي يحصل عليها العاملون.*

معيار ٢٠- *المحاسبة عن المنح الحكومية: الإفصاح عن المساعدات الحكومية.*

معيار ٢١- *آثار التغير في أسعار صرف النقد الأجنبي.*

معيار ٢٢- *الارتباطات بين منشآت الأعمال.*

معيار ٢٣- *تكلفة الاقتراض.*

معيار ٢٤- *الإفصاح عن الأطراف المرتبطة بالمنشآت.*

معيار ٢٦- *المحاسبة عن الخطط الخاصة بمزايا المعاشات وتقديم التقاريرعنها.*

معيار ٢٧- *القوائم المالية الموحدة.*

معيار ٢٨- *الاستثمارات في المنشآت المشتركة.*

معيار ٢٩- *إعداد التقارير المالية في الاقتصادات ذات التضخم المفرط.*

معيار ٣٠- *الإفصاح في القوائم المالية للبنوك والمؤسسات المالية المماثلة.*

معيار ٣١- *اعداد التقارير عن المصالح في المنشآت المشتركة.*

معيار ٣٢- *الأدوات المالية: الإفصاح وطرق التقديم.*

معيار ٣٣- *العائد بالنسبة للسهم.*

معيار ٣٤- *إعداد التقارير المالية في أثناء الفترة المالية.*

معيار ٣٥- *التوقف عن العمليات.*

معيار ٣٦- *تدهور الأصول.*

معيار ٣٧- *المخصصات، والالتزامات الطارئة والأصول الطارئة.*

معيار ٣٨- *الأصول غير الملموسة.*

معيار ٣٩- *الأدوات المالية: الاقرار بها، والقياس.*

معيار ٤٠ - *الممتلكات الاستثمارية*

معيار ٤١ - *الزراعة*

إطار رقم (١٥ -٢)

المعايير الدولية في مقابل المعايير الأمريكية

السلع الموجودة بالمخازن (بضاعة أخر المدة) في الولايات المتحدة : عادة ما تقوم بضاعة آخر المدة بقيمة التكلفة أو القيمة السوقية أيهما أقل. وإذا ما هبطت القيمة السوقية يتم تخفيض قيمة المخزون، ويمثل الفرق خسارة تخصم من الإيراد وإذا ما تم تخفيض القيمة، فإنه لا يمكن زيادة قيمة المخزون، أو الإيرادات بعد ذلك. أما المعيار الدولي رقم ٢ فيورد تعريفا للقيمة السوقية يختلف عن المعايير الأمريكية كما أنه يسمح أيضا بزيادة قيمة المخزون والإيراد إذا ما حدثت زيادة في القيمة.

التغيرات في السياسه المحاسبية : في الولايات المتحدة، عندما تغير شركة سياستها المحاسبية إلي سياسة أخري بالنسبة لبند معين، فإنها تعامله كبند خاص بأثر رجعي مع تعديل الدخل للفترة الحالية بينما تسمح المعايير المحاسبية الدولية بنفس المعاملة باعتبارها بديلا للمنهج الأصلي الذي يعامل مثل هذه التغيرات باعتبارها تعديلا علي الأرباح المحتجزة للمنشأة في بداية المدة.

الممتلكات، والمصنع والمعدات : في الولايات المتحدة تسجل هذه الأصول وفقا للتكلفة إلا إذا تدهورت قيمتها، ففي هذه الحالة تخفض قيمة الأصل، ويسجل الفرق باعتباره خسارة. ولا يسمح بعد ذلك بزيادة القيمة المسجلة للأصل أو إدراج الزيادة ضمن الإيرادات. ويقدم المعيار المحاسبي الدولي رقم ١٦ معاملة مماثلة من ناحية المبدأ للمعايير الأمريكية، إلا أنه مع ذلك يقدم بديلا يقضي بالسماح بإعادة تقييم الأصل عند تغير قيمة الأصل مع إجراء بعض الزيادات أو التخفيضات علي الإيرادات.

المزايا التي يحصل عليها العاملون : يسمح المعيار المحاسبى الدولى رقم ١٩ من المعايير الدولية بمعاملة بديلة تسمح بسرعة الاعتراف بالمكاسب أو الخسائر الاكتوارية المرتبطة بخطط المعاشات في دخل المنشأة، وبدرجة أعلي مما تتيحه المعايير الأمريكية.

الارتباطات مع منشآت الأعمال : قامت الولايات المتحدة مؤخرا باستبعاد إمكانية استخدام المحاسبة عن المصالح المجمعة بالنسبة لمنشآت الأعمال المترابطة. وبدلا من ذلك فقد طلب استخدام طريقة الشراء التي يتم بموجبها تسجيل أصول الشركة التي يتم الحصول عليها بقيمتها السوقية العادلة. وأي زيادة في سعر الشراء عن القيمة العادلة للأصول التي تم الحصول عليها تفيد باعتبارها ″ شهرة محل "Goodwill" وشهرة المحل لا يتم استهلاكها طبقا للقواعد الجديدة في الولايات المتحدة، بل يتم اختبارها للتأكد من عدم تدهورها سنويا. وإذا ما لحقها تدهور، يجرى تخفيض قيمة كل من الشهرة والدخل. ويسمح المعيار المحاسبي الدولي رقم ٢٢ بكلا الطريقتين ″ طريقة الشراء وطريقة المصالح المجملة ″ التوحيد أو تجميع الحسابات ″ وعندما يتم تطبيق طريقة الشراء، يمكن استهلاك قيمة شهرة المحل علي فترة مبدئية تبلغ ٢٠ عاما، مع إجراء اختبارات سنوية للتأكيد من عدم تدهورها، واحتمال زيادة قيمة التخفيضات في القيمة المسجلة في الدفاتر وفي والدخل. وهذه الاختلافات قد تؤدي إلي إحداث فروق ضخمة في الأرقام المحاسبية التي ترد في التقارير.

خسائر التدهور في القيمة : تتطلب كلتا المجموعتين من المعايير (الدولية والأمريكية) تخفيض القيمة المقيدة للأصل والدخل عندما تنخفض قيمة الأصل. ومع ذلك، فإن معيار المحاسبة الدولية رقم ٣٦ علي النقيض من المعايير الأمريكية يسمح بزيادة قيمة الأصول والدخل إذا ما ارتفعت قيمة الأصل. هذا بالإضافة إلي أن كلا النوعين من المعايير يسلكان طريقين مختلفين في بداية مهمة تحديد القيمة عندما تتدهور قيمة الأصل. إذ يستخدم المعيار الدولي رقم ٣٦ طريقة خصم التدفقات النقدية لتحديد القيمة ومقدار التدهور، بينما يطبق المعيار الأمريكي أولا نموذج التدفقات النقدية غير المخصومة لتحديد ما إذا كان الأصل قد اعتراه التدهور وإذا ما أوضح الاختبار وجود نقص في القيمة، يتم استخدام منهج خصم التدفق النقدي. والنتيجة النهائية هي قلة أعداد الأصول التي يمكن تحديدها باعتبارها متدهورة القيمة في الولايات المتحدة.

الأصول غير الملموسة : في الولايات المتحدة تعتبر تكلفة البحوث والتطوير كمصروفات.

بينما يدعو المعيار الدولى رقم ٣٨ الى اعتبار تكلفة البحوث فقط كمصروفات.

وتتم رسملة تكاليف التطوير ثم يجري استهلاكها كمصروفات في خلال فترات مقبلة. والمدة المفترضة لاستهلاك الأصول غير الملموسة الأخرى هي ٢٠ سنة وفقا للمعايير المحاسبة الدولية، بينما يرخص في الولايات المتحدة باستهلاك الأصول غير الملموسة طبقا للفترة المتوقعة لحياتها، دون افتراض حد أقصي للفترة المسموح بها. ومن الناحية النظرية، فإن فترة الاستهلاك قد تكون هي ذاتها في ظل مجموعتي المعايير، إلا أن افتراض فترة ٢٠ سنة قد يؤدي إلي استخدام فترات مختلفة. وفي المجموعة المرتبطة من منشآت الأعمال فإن البحوث وعمليات التطوير الجارية التي يتم الحصول عليها تعامل باعتبارها مصروفات وفقا للمعايير الأمريكية، بينما تتم رسملة تلك التكاليف واستهلاكها كجزء من الشهرة Goodwill وفقا لمعايير المحاسبة الدولية، كذلك فإن معايير المحاسبة الدولية تسمح بإجراء زيادات في القيمة المسجلة للأصول غير الملموسة وفي الدخل إذا ما زادت القيمة السوقية بشكل محدد في سوق نشطة. ولا تسمح المعايير الأمريكية بأية زيادة في القيمة للأصول غير الملموسة نتيجة لإعادة التقييم.

الممتلكات الاستثمارية : يسمح المعيار المحاسبى الدولي رقم ٤٠ للمنشأة بأن تختار بين نموذج التكلفة أو نموذج القيمة المعادلة للممتلكات الاستثمارية. فإذا ما تم اختيار نموذج القيمة العادلة يجري الإبلاغ عن التغيرات في القيمة العادلة في قائمة الدخل. وهذه المعاملة لا تسمح بها المعايير الأمريكية.

وبصفة عامة، فإن معايير المحاسبة الدولية، وكذلك المعايير في كثير من الدول، ينظر إليها باعتبارها قائمة علي مبادئ، علي عكس المعايير الأمريكية التي ينظر إليها علي أساس أنها قائمة علي أحكام وقواعد. وتوفر المعايير القائمة علي الأحكام إرشادات أكثر فيما يتعلق بكيفية معاملة عمليات معينة في الحسابات بدرجة أكبر مما توفره المعايير القائمة علي المبادئ، والتي يكون الهدف منها هو توفير مرونة أكبر للمديرين والمراجعين عن كيفية الإخطار أو (أعداد التقارير) عن عملية معينة. ومن المفترض، في المعيار القائم علي أساس مبدأ أن يقدم

وصفا كمنهج عام للمحاسبة وإعداد التقرير عن العملية حتى يمكن أن يوفر معلومات مفيدة عنها لمتخذي القرارات والمديرين كي يتمكنوا من الاختيار فيما بين مجموعة أوسع من المعاملات المفترضة بما يحقق الهدف من توفير المعلومات المفيدة.

وقد قام مجلس معايير المحاسبة المالية The Financial Accounting Standards Board (FASB) في الولايات المتحدة بوضع إطار مبدئي لتوفير الإرشاد في كيفية تطبيق وتطوير المعايير المحاسبية. ويقول البعض مؤخرا أن الحل لمشكلة نقص الالتزام بالقواعد المحاسبية الحالية، هو اتباع القواعد القائمة علي أساس المبادئ. وقد كان الجهاز السابق علي مجلس معايير المحاسبة المالية، وهو مجلس المبادىء المحاسبية The Accounting Principles Board وقد قام بوضع عدة قواعد علي أساس مبادئ في خلال فترة وجوده فيما بين عامي١٩٥٨ و ١٩٧٣. وعلي أية حال فإن هذا لم يؤد إلي نشأة تيارعن القوائم المالية والإفصاحات الزائفة والمضللة التي ظهرت في خلال فترة هبوط السوق ١٩٧٢-١٩٧٣. وقد كان الموضوع الأول، حينئذ، كما هو الآن، هو نقص الالتزام بالقواعد المحاسبية الجارية. وقد رأينا عددا من الحالات التي لم يؤد فيها اتباع منهج القواعد القائمة علي أساس المبادئ -في كثير من الدول، إلي إعداد تقارير ذات شفافية أو إلي التزام أفضل بالقواعد. كما أن الإطار المبدئي الذي أعده مجلس معايير المحاسبة المالية والذي يقدم منهجا يقوم إلي حد كبير علي أساس المبادئ لإرشاد وتوجيه الممارسة المحاسبية، كثيرا ما يجري تجاهله من جانب القائمين باعداد القوائم المالية. وفي الواقع فإننا غالبا ما نسمع أن المديرين يصرون علي أن يقوم المراجعون، أو واضعو اللوائح والتنظيمات بعرض القواعد التي تمنع إجراء معاملة محاسبية معينة مرغوبة.

علي أن قبول مجموعة واحدة من المعايير المحاسبية يمكن أن يؤدي إلي زيادة قدرة الشركة علي تدبير رأس المال في بعض الأسواق المالية الرئيسية وعلي سبيل المثال، فإن أسواق رأس المال في الولايات المتحدة توفر نحو ٥٢٪ من إجمالي عمليات تدبير رأس المال في العالم. بينما توفر الأسواق المالية العالمية الأوروبية واليابانية نحو ٣٤٪. وإذا ما تمكنت إحدى المنشآت العالمية من دخول جميع الأسواق المالية في تلك البلاد مع استخدام مجموعة واحدة من القوائم المالية، فإن من المحتمل أن يؤدي ذلك إلي تخفيض تكلفة رأس المال.

وتعتبر الولايات المتحدة أحد اللاعبين الرئيسين في وضع مجموعة عالمية من المعايير نظرا لما يطلب إلي الشركات من الالتزام بمبادئ المحاسبة المقبولة بصفة عامة في الولايات المتحدة U.S.Generally Accepted Accounting Principles (GAAP), أو القيام بتعديل قوائمها المالية المحلية وفقا لهذه المبادئ (GAAP) حتى يمكن قيد أوراقها المالية في بورصات الولايات المتحدة. ويمكن القول بأنه مع وجود بعض الاستثناءات الطفيفة، فإن متطلبات المحاسبة وإعداد التقارير هي نفسها بالنسبة لكل من المنشآت الأمريكية وغير الأمريكية. وقد انغمست الولايات التحدة بشدة في عملية وضع مجموعة عالمية من المعايير نظرا لمشاركة اللجنة الأمريكية للأوراق المالية والبورصات (SEC) في المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSCO) والدعم الذي تقدمه إلي واضعي معايير المحاسبة الدولية.

ونورد فيما يلي عرضا موجزا لتاريخ هذا المشروع :

- وفي عام ١٩٩٤ قامت المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية (IOSCO) باستعراض المعايير القائمة للجنة المعايير المحاسبية الدولية (IASC)، وحددت تلك المعايير التي تحتاج إلي تنقيح قبل أن تنظر المنظمة (IOSCO) في الموافقة علي استخدامها في علميات الطرح خارج الحدود.

- في يوليو عام ١٩٩٥ اتفقت المنظمة (IOSCO) ولجنة المعايير المحاسبية الدولية (IAS) علي خطة عمل بالنسبة للمعايير الرئيسية. وفي مارس عام ١٩٩٦ أعلنت لجنة المعايير المحاسبية الدولية (IASC) عن عزمها لاستكمال تلك الخطة في عام ١٩٩٨.

- في ابريل عام ١٩٩٦ أصدرت لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) بيانا تؤيد فيه جهود المنظمة (IOSCO) ولجنة المعايير الدولية (IASC) وقد عدد هذا البيان العناصر الرئيسية التي ستوجه تقييم لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) لمدي قبولها للمعايير الرئيسية للجنه المعايير المحاسبية الدولية (IASC).

وذكر بالتحديد أن لجنة الأوراق المالية والبورصات ستنظر فيما إذا كانت المعايير :

- تشكل أساسا شاملا للمحاسبة.

- ذات نوعية عالية – أي ما إذا كانت ستؤدي إلي الشفافية وقابلية المقارنة مع توفير الإفصاح الكامل.

- يمكن أن يجري تفسيرها وتطبيقها بدقة متناهية.

وقد حدد برنامج العمل الخاص بالمعايير الرئيسية إثني عشر مشروعا رئيسيا، تضمن بعضها أكثر من معيار. وفي شهر ديسمبر عام ١٩٩٨ وافقت لجنه المعايير المحاسبية الدولية (IASC) علي موضوع المشروع الرئيسي الأخير في برنامج العمل، وكان المعيار الخاص بالاعتراف بالأدوات المالية وقياسها. وفي عام ١٩٩٩ بدأت المنظمة (IOSCO) ولجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) تقييم المعايير الرئيسية التي تم إستكمالها، بينما قامت لجنة المعايير الدولية بالعمل لتنقيح المشروعين الباقيين في قائمة المعايير.

وقد قامت المنظمة (IOSCO) وكذلك الأعضاء – كجزء من العمل في مشروع المعايير – بتقديم تعليقاتهم علي كل وثيقة من الوثائق التي قامت بنشرها لجنة المعايير الدولية .(IASC) وكان الهدف هو تقديم كل ما يمكن من معلومات للمساعدة في أثناء عملية وضع المعايير في مرحلة مبكرة، بدلا من الإنتظار لإثارة تلك الموضوعات بعد إستكمال المعايير من جانب اللجنة (IASC).

وحاليا تطلب لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) من الأجانب المصدرين للأوراق المالية الخاصة والمسجلين لديها، أن يقدموا القوائم المالية معدة طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة عامة في الولايات المتحدة (U.S.G A A P) أو المتفقة معها. وإذا ما رأي موظفو لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) بعد تقييم المعايير الرئيسية التي تم إستكمالها، أن متطلبات التوفيق الحالية ينبغي تخفيضها أو إلغاؤها، ففي هذه الحالة سينبغي علي الموظفين التقدم بإقتراح قاعدة جديدة إلي لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) كي تعدل المتطلبات الحالية لقيد الأجانب المصدرين للأوراق المالية الخاصة. وعندئذ يمكن للجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) أن تقوم بنشر التعديلات المقترحة للحصول علي تعليقات الجمهور. وإذا ما قامت بذلك، يكون علي الموظفين أن يتولوا تحليل التعليقات التي يتم تلقيها ورفع التوصيات النهائية إلي لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC)، التي تقوم بنشرها في شكل بيان، إذا ما وافقت عليها. وهذا الإجراء مرخص بة وفقا لقوانين الولايات المتحدة وينطبق علي كافة القواعد واللوائح الخاصة بلجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC).

وتتضمن بعض الموضوعات التي قامت لجنة الأوراق المالية والبورصات بالنظر فيها أثناء عملية التقييم ما يلي :

- البنية الأساسية المساعدة : النظر فيما إذا كانت المعايير التي وضعتها لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASC) مدعومة بدرجة كافية بحيث يمكن تقديرها وتطبيقها بشكل دقيق.
- الموضوعات الإنتقالية : كيفية معاملة القوائم المالية التاريخية التي كانت تعد طبقا لمعايير لجنة المعايير المحاسبية الدولية "(I ASC) غير المحسنة "
- الموضوعات الخاصة بالتفسير والتطبيق : النظر فيما إذا كان تركيز لجنة المعايير الدولية (IASC) علي توضيح وتفسير المبادئ بدرجة أكبر من توجيه التطبيق سيؤدى إلي إثارة وخلق موضوعات أخري.

وفيما يلي نورد المناقشة التي جرت بشأن موضوع البنية الأساسية[1].

البنية الأساسية

إن الجودة العالية للتقارير المالية في الولايات المتحدة ليست مجرد نتاج لإرتفاع جودة المعايير المحاسبية. بل أنها تعتمد أيضا علي البنية الأساسية المساعدة التي تعمل علي ضمان تفسير وترجمة وتطبيق تلك المعايير بطريقة دقيقة، وعلي تحديد الموضوعات والمشاكل وحلها بسرعة. وتتضمن هذه البنية الأساسية: معاييرعالية الجودة للمراجعة، وجودة منشآت مهنية متخصصة ومستقلة للمراجعة مع رقابة قومية للجودة، ووفاء الرقابة لجودة جميع نواحى مهنة المراجعة، وإشراف لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) علي وضع المعيار، وإشراك لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) في الترجمة والتفسير والتطبيق من خلال عملية إعادة النظر والتعليق التي يقوم بها قسم تمويل الشركات المساهمة Division of Corporation Finance.

مازالت المعايير التي وضعتها لجنة المعايير المحاسبية الدولية (IASC) حديثة العهد نسبيا. بالإضافة إلي عدم وجود مجموعة بعينها لها حق الملكية لإنشاء البنية الأساسية – والمسئولية عنها وهناك بعض الأسئلة التي تتطلب الإجابة وتتضمن ما يلي :

- هل حصل القائمون بالإعداد والمراجعون والمنظمون (واضعو اللوائح) علي تدريب كاف وهل لديهم خبرة كافية فيما يتعلق بمعايير لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASC) يمكنهم التعامل معها بشكل فعال ؟
- هل هذه المعايير قابلة الترجمة والتطبيق بشكل دقيق ؟ وهذا الموضوع ذو أهمية خاصة نظرا لأحداث ووقائع الغش المالي الأخيرة.
- هل سيقوم المراجعون والقائمون بالإعداد باتباع المبادئ وروح معايير لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASC) أو أنهم سيحاولون تبرير انحراف الممارسات القومية في نطاق إطار معايير المحاسبة الدولية ؟ وسيكون من الأمور بالغة الأهمية معرفة كيفية وضع المعايير الستة عشر والكيفية التي تمت بها إعادة صياغتها في أثناء تطبيق مشروع المعايير الرئيسية. وقد حاولت لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASC) وضع معايير عالية الجودة، مع استبعاد فرص الخيار الظاهرة والضمنية علي قدر الإمكان. فهل سيمكن للمديرين الماليين والمراجعين أن يواجهوا هذا التحدي ؟

• هل ستؤدي المراجعة، ومراقبة الجودة، ومعايير الاستقلال إلي ارتفاع مستوى جودة المراجعة علي المستوى العالمي. ويبدو من الطوفان الأخير من الغش والتزييف المالي، وجرائم المراجعين، والإفلاسات أن الموضوع يخص كل دولة ويتعلق بكل مجموعة من المعايير.

وكل هذه ليست موضوعات سهلة، وهذا هو السبب في توقعنا بأن تستغرق عملية التقييم وقتا طويلا. وفي نفس الوقت، فقد لقيت فكرة وضع مجموعة عالمية من المعايير دعما وتأييدا كبيرا عن طريق إعادة تنظيم مجموعة معايير المحاسبة الدولية (IAS) وعن طريق القرار الذي اتخذه الاتحاد الأوروبي والذي يتطلب فيه استخدام معايير المحاسبة الدولية بحلول عام ٢٠٠٥. وقد خلف لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASC) مجلس مكون من ١٤ عضوا. وقد تم تكوين المجلس الجديد، مجلس معايير المحاسبة الدولية INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (IASB) استجابة لما اثير حول تشكيل اللجنة السابقة من أعضاء غير مستلقين عن الشركات التي يعملون فيها وعن الدول التي يمثلونها. وعلي النقيض من لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASC) فإن مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB) قد تم تشكيله من أعضاء متفرغين، وتدفع لهم أتعاب عن عملهم. وقد قام المجلس (IASB) بالموافقة علي المعايير التي سبق أن وضعتها لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASC) وبدأ العمل في مشروعات تتضمن التعاون مع عدد كبير من الجهات الوطنية القائمة بوضع المعايير.

وقد ساعد الاتحاد الأوروبي حركة التوجه إلي معايير المحاسبة الدولية بالموافقة علي خطة عمل الخدمات المالية في عام ١٩٩٩، وتلا ذلك تقرير لامفالوسي Lamfalussy Report عن تنظيم أسواق الأوراق المالية الأوربية في فبراير ٢٠٠١. وكلاهما معا، الخطة والتقرير، سيتطلبان من الشركات المقيدة في بورصات الاتحاد الأورابي أن تعلن وتخطر عن نتائجها المالية باستخدام المعايير الدولية لاعداد التقارير المالية بحلول عام ٢٠٠٥.

وتبين كل تلك الفعاليات أن كل دولة يمكنها الحصول علي مجموعة من المعايير عالية الجودة للمحاسبة المالية وإعداد التقارير. وقد تجد الدول ذات الخبرة الحديثة باقتصاد السوق أن الحصول علي تلك المعايير يعتبر نعمة بالنسبة للتنمية. ومن الطبيعي، أن تؤدي العادات والأعراف والممارسات المحلية إلي إمكان التأثير علي اتباع تلك المعايير، كما يحدث تماما في الدول ذات الخبرة الأكبر باقتصاد السوق.

ومع ذلك، فإن أمام جميع الدول فرصة للاستفادة من إنتاج وتنفيذ المعايير السليمة للمحاسبة وإعداد التقارير. وتساعد مثل هذه المعايير علي دعم القابلية للمحاسبة عن المسئولية والشفافية، كما تشجع علي الاستخدام الكفء للموارد، وتعمل علي جذب رءوس أموال أكبر بمعدلات فائدة معقولة، وتدعم القدرة علي تنظيم المشروعات، وخلق وظائف جديدة، كما تساعد علي النمو الاقتصادي. وبصفة عامة فإن تلك المعايير تساعد علي تقدم الديمقراطية والإصلاح الاقتصادي.

المؤلفان

جوزيف هـ. جودوين Joseph. H.Godwin

وستيفن د. جولد برج Stephen R. Goldberg

يعمـلان أستاذيـن للمحاسبـة فـي جامعـة جـراند فـالـي بـولايـة ميتشجـان Grand Valley State University وقـد قامـا بنشـر عـديـد من المقـالات عـن موضـوعـات المحاسبـة الدوليـة وإعـداد التقاريـر الماليـة. وقد عمـل البروفيسـور جـود ويـن كزمـيـل أكـاديمـي فـي مـكـتـب المحاسـب الأول لـلـجـنـة الأوراق المـالـيـة والـبـورصـات United States and Exchange Commission في خلال الفترة ١٩٩٨-١٩٩٩.

ملاحظات

١- لبحث نقاط أخري يرجي الرجوع إلي " التقرير الخاص بالترويج للتفوق العالمي لأسواق الأوراق المالية الأمريكية " "Report on Promoting Global Preeminence of American Securities Markets" الـذي أصـدرتــه لجنــة الأوراق المالـيـة والـبـورصـات وأرسـلـتـه إلي الكونجرس في سبتمبر ١٩٩٧. ويتنـاول هـذا الـتقـريـر تقدم التنسيق مع معايير المحاسبة الدولية IAS . ويمكن الـرجـوع إلـيـه في مـوقـع لجنـة الأوراق المالـيـة والـبـورصـات SEC علـي شبكـة الانترنت www.sec.gov/news/spstindx.htm

الفصل السادس عشر – ١٦

المحاسبة الشرعية: استخدام لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة فى تقييم المخاطر

بقلم: د. جيمس ج. دارازدى

تمت إعادة طبع هذا البحث من مجلة Forensic Examiners عدد مايو/يونيو ١٩٩٩، الجزء رقم ٨، قسم ٦،٥ بإذن من الكلية الأمريكية للخبراء الشرعيين .9737 - The American College of Forensic Examiners, www.acfe.com (800) 423

نظرة عامة

شهدت عدة السنوات الماضية وقوع أحداث اقتضت خضوع عدد من الشركات، التى يجرى تداول أوراقها المالية بالأسواق، للفحص العام والتحقيق، نتيجة لما أثير حولها من وجود مخالفات محاسبية. وقد شمل هذا عدداً من الشركات والمنشآت ذات السمعة العالية مثل إينرون Enlon، وجلوبال كورسينج Global Crossing ، وليفنت Livent، وصن بيم Sunbeam, وشركة سيندانت Cendant Corporation وكانت نتائج الإفصاح فاضحة ومتوقعة فى ذات الوقت، كما كان الحصاد المحتم لذلك هو إنهاء عمل الإدارات فى تلك الشركات، إلى جانب المخاطر التى أصبحت تحدق بصناديق المعاشات، وضياع الوظائف، والانهيار الشديد فى أسعار الأسهم.

وفى عملية رد فعل لتلك الأحداث، قامت لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) مؤخراً، بزيادة جهودها فى التعامل مع هذه الفضائح. وتم تشكيل لجنة الشريط الأزرق التى أدت إلى إصدار سلسلة طويلة من توصيات لجنة الأوراق المالية والبورصات وفي ذات الوقت، قامت الاتحادات المهنية، ومؤسسات المحاسبة العامة، وغيرها من المنظمات المهتمة بالموضوع ،مثل الاتحاد القومي لمديري الشركات، بدور إيجابي فى هذا الصدد[١].

ومع أن الأساليب الفنية المتاحة للمحاسب الشرعى للقيام بما يحقق أغراض الفحص والتحليل معروفة جيداً، فإن بعض المراجعات وإعادة النظر غير الكمية قد تكون مفيدة أيضا فى تقييم نواحي الخلل المتوقعة أو المحتملة. ويهدف هذا الفصل إلى بيان الكيفية التى يمكن من خلالها للجان المراجعة التابعة لمجلس الإدارة أن تكون مفيدة إلى حد كبير فى مساعدة المحاسب الشرعى فى القيام بعمل التقييمات الأولية الخاصة بمصداقية ودقة البيانات المالية[٢].

عملية المقابلات

تبدأ العملية بعقد اجتماعات وجها لوجه مع كل عضو من أعضاء لجنة المراجعة. وتوفر هذه المقابلات فرصة للمحاسب الشرعى لاستكشاف بعض الموضوعات ذات الأهمية الشديدة. ويجب البدء بتحديد مدى كفاءة كل عضو باللجنة فى الأمور المالية إلى جانب مدى كفاءة اللجنة فى مجموعها. كما ينبغى التعرف على مراتب التعليم، والخبرة السابقة، ومدة العمل فى مجالس الإدارة الأخرى أو لجان المراجعة. هذا بالإضافة إلى أية أسئلة أخرى قد يرى أنها متصلة بالموضوع مثل: هل يفهم الأعضاء السبب فى وجوب اتباع أعراف محاسبية معينة (تقييم الجرد – الإهلاك – وما إلى ذلك)؟. هل يفهمون آثار ذلك على القوائم المالية؟ هل تتفق إجابتهم مع أهداف تقديم تقارير مالية دقيقة وسليمة؟

وفى خلال تلك الاجتماعات ينبغى مناقشة مدى استقلال عضو اللجنة. وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الاستقلال الحقيقي لأعضاء مجلس الإدارة معروفة جيداً، وقد كتب عنها كثيراً، كما أكدت عليها منذ أكثر من عقد مضى "اللجنة القومية الخاصة بغش التقارير المالية"

"National Commission on Fraudulent Financial Reporting" فيما أصبح يعرف الآن بتقرير تريدواى" Treadway Report هل يرتبط أعضاء لجنة المراجعة أو الشركات التى يعملون لديها بأية روابط مالية، أو مصالح شخصية، أو أية علاقات أخرى مع الشركة ؟ إن الاستقلال لا يمكن أن يضمن الموضوعية، ولكن من المؤكد أن غياب الاستقلال يؤدى إلى التغاضي عنها.

ويمكن أيضا اكتساب نظرة أعمق من خلال مناقشة لجنة المراجعة عن علاقات أعضائها بالمراجعين الداخليين والخارجيين للشركة، هل توصى لجنة المراجعة، ثم تقوم فى النهاية بالموافقة على الجدول السنوي للمراجعة الداخلية؟ وهل يجرى ذلك مع التأكيد على إدارة المخاطر؟ هل يعبر أعضاء لجنة المراجعة عن تقديرهم التام لوجود نظام فعال للمحاسبة الداخلية وهل يطالبون به ؟ ما عدد المرات التى تجتمع فيها اللجنة مع المراجعين الخارجين ؟ وما هو عدد المرات التى تتغيب فيها الإدارة عن حضور مثل هذه الاجتماعات؟ هل تستجيب الإدارة بتنفيذ توصيات المراجعين ؟ هل تتسم المناقشات بالموضوعية مع المحاسبين المستقلين ؟ مثلا، هل تخضع نوعية موظفي الجهاز المالى للشركة لإعادة النظر، بما فى ذلك الموظف المالى الرئيسي ؟ هل يقوم المراجعون الخارجيون بتقديم خدمات استشارية للشركة ؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل تجرى مراقبة الأتعاب الخاصة بذلك من جانب لجنة المراجعة ؟ كما أن محاضر الاجتماعات وجداول أعمال لجنة المراجعة يمكن أن تكون مصدراً غنياً بالمعلومات فى خلال تلك المرحلة من مراحل إعادة النظر.

وأخيراً فإن المحاسب الشرعى يجب أن يقوِّم مدى فهم أعضاء لجنة المراجعة للصناعة وللشركة. إذ أنه حتى أولئك الأعضاء الذين يتمتعون بالخبرة الإدارية والمالية قد يكون من الصعب عليهم توجيه أسئلة ذات مغزى عندما لا تتوافر لديهم درجة معقولة من فهم البيئة التى تتنافس المنشأة فى إطارها. وهنا نؤكد مرة أخرى على أهمية التعرف على درجة التعليم والخبرة السابقة والتعاقد يساعد إلى حد كبير فى هذا الصدد. وفضلا عن عقد المقابلات، ومراجعة جداول ومحاضر الاجتماعات، فقد تكون بعض الاستقصاءات الأخرى المفيدة. فقد قام كثير من اللجان بتخفيض الواجبات والمسئوليات المكلفة بها بحيث أصبحت قاصرة على الكتابة. وقام بعضها الأخر بتقديم برامج تدريب رسمية لأعضاء مجلس الإدارة الجدد. كما أن بعض مجالس الإدارة واللجان التابعة لها تقوم بعمل تقييم ذاتى لتحصيل إدخال التحسينات المستمرة[٣] وكل إجراء من تلك الإجراءات يعمل على تقوية وتدعيم لجنة المراجعة.

خاتمة

يجب على الإدارة، فى نهاية الأمر، أن تتقبل المسئولية الأولى عن إعداد تقارير مالية سليمة ودقيقة. ومع ذلك، فإن لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة تلعب دوراً هاماً وحاسماً فى ضمان النزاهة المالية فى المنشأة.

المؤلف

جيمس ج. دارازدى James J. Darazsdi: محاسب قانونى CPA ومحاسب إدارى CMA, وحاصل على دكتوراه الفلسفة ومحلل مالي لقواعد البيانات، ويعمل رئيسا فى

Rainmakers Management Consultants وهى منشأة متخصصة فى الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي. وهو يعمل أيضا مسئولا تنفيذياً مقيماً فى كلية واشنطن Washington College, مارى لاند Maryland، وكأستاذ زائر فى برنامج ماجستير إدارة الأعمال فى كلية ويزلى Wesley، ديلاوير Delaware .كما عمل رئيسا لكلية نيكولز فى دادلى Nichols College in Dudley، ماساتشوسيدس Massachusetts. أما قبل ذلك فكان يعمل كمسئول تنفيذى رئيسى (CEO) فى شركة روكو Rocco وهى إحدى شركات الصناعات الغذائية. وحاليا يعمل عضوا بمجالس إدارة أربع شركات مساهمة.

ملاحظات

تم تفضيل استخدام مصطلح "المحاسب الشرعى" بدلا من "المحاسب القضائى" Forensic Accountant لقرب المفهوم من مصطلح الطبيب الشرعى الذى يحاول اكتشاف كيفية وقوع الجريمة عن طريق الفحص بعد وقوع الحادث – (المترجم).

١- قام المؤلف بتحديث هاتين الفقرتين الواردتين أعلاه فى عام ٢٠٠٢.

٢- انظر أيضا الفصل ١٣ من هذا الكتاب عن " دور لجان المراجعة فى حوكمة الشركة" The Role of the Audit Committee in Corporate Governance تأليف هولى جريجورى وجيسون د. ليليان Holly J. Gregory and Jason R. Lilien.

٣- للحصول على نسخ من استبيان التقييم الذاتى لأعضاء مجالس إدارة البنوك التى وضعها معهد المديرين بالفيلبين، أنظر الفصل ١٢ من هذا الكتاب عن "كيفية استخدام نظم التصنيف وقوالب التقييم لتعزيزحوكمة الشركات" "How to Use Rating Schemes and Assessment Templates to Foster Good Corporate Governance" بقلم د.كاثرين كوشتا – هلبلينج Dr. Catherine Kuchta-Helbling.

الفصل السابع عشر – ١٧

الوصايا العشر لمجالس إدارة المنشآت

إعداد : الاتحاد القومي لمديري الشركات، ومؤسسة إيرنست ويونج

(تمت إعادة طبع هذه الوصايا بإذن من المجلس القومي لمدير الشركات، واشنطون.دي.سيwww.nacdonline.org).

قام الاتحاد القومي لمديري الشركات The National Association of Corporate Directors ومؤسسة إيرنست ويونج Ernst and Young بوضع الوصايات العشر التالية لمساعدة مجالس إدارة المنشآت علي تحسين ممارسات الحوكمة بها وفقا لما تحتاج إليه كل شركة منها[١].

(١) التفكير في إضافة أشخاص خارجيين مستقلين لملء الفجوات في الخبرة ولضمان إشراف أكثر استقلالا علي اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة.

(٢) التفكير، في جميع مراحل تطور المنشأة، في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة، أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات والترشيحات أو كل هذه اللجان الثلاثة معا للتركيز بشكل أكبر علي تلك الموضوعات.

(٣) ضرورة الموازنة بين التركيز علي التخطيط الاستراتيجي، والإشراف القوي علي النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر، والموارد البشرية وتداول المناصب الإدارية.

(٤) وضع آلية يمكن عن طريقها تحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة، والتأكد من حصول المجلس عليها.

(٥) عند البحث عن أعضاء جدد لمجلس الإدارة، يجب السعي إلي ضم مرشحين من ذوى النزاهة، والخبرة في الصناعة، والاتصالات القوية.

(٦) وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة،مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص الوقت اللازم للعمل في المجلس.

(٧) زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات، وزيادة الوقت المخصص للإعداد للاجتماعات.

(٨) التركيز علي المعلومات، ولكن مع التركيز في ذات الوقت علي هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة.

(٩) التفكير في تحديد مستوى معين كحد أدني لملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم المنشأة، لتحقيق قدر أكبر من التوافق بين مصالحهم ومصلحة الشركة وأصحابها.

(١٠) اتباع الوصايا السابقة بقدر من الحساسية يتناسب مع مستوى نضج الشركة، والبحث عن الحلول الأفضل ملاءمة لمرحلة الحياة التي بلغتها الشركة.

ملاحظات

١–أخذت هذه الوصايا من دراسة بعنوان "مجالس الإدارة الفعالة للمنشآت" Effective Entrepreneurial Boards من إعداد الاتحاد القومي لمديري الشركات مع إرنست ويونج of Corporate Directors and Ernest and Young National Association عام ٢٠٠٢ – ويمكن الحصول علي نسخ منها من: www.nacdonline.org.

الفصل الثامن عشر – ١٨

تشكيل مجلس إدارة قوي

قصة شركة روكو Rocco المتحدة

الجمعية القومية لأعضاء مجلس إدارة الشركات
National Association of Corporate Directors (NACD)
سلسلة تشكيل مجلس الإدارة، ١٩٩٦

بقلم : د. جيمس ج. دارازدى

هذا المقال تمت إعادة طبعه بواسطة الجمعية القومية لأعضاء مجلس إدارة الشركات "National Association for Corporate Directors' (NACD)" سلسلة حوكمة الشركات: مجالس ادارة الشركات الخاصة" Series: Private Company Boards Governance بترخيص من NACD، واشنطون، دى.سى.، www.nacdonline.org.

" ابحث عن مديري الشركات المناسبين وقم باستخدام الحد الأقصى من قدراتهم"
د. جيمس دارازدى

مقدمة

خلال العشرين عاماً الماضية، ومن خلال قيامي بتولي منصب مدير أو عضو مجلس إدارة سواء في شركات القطاع العام أو الخاص، لاحظت نتاج عمل مجالس الإدارة في كلا النوعين من الشركات. ولا عجب في أنهم يشتركون في كثير من الصفات المتشابهة. كما وجدت أن تشغيل مجلس الإدارة في شركات القطاع الخاص يعد أكثر مباشرة وسهولة. بالتأكيد، هذا هو الوضع في شركة روكو Rocco المتحدة، حيث عملت كمسؤول تنفيذي. وتلك هي القصة التي توضح لماذا وكيف قمنا بتشكيل مجلس إدارتنا – والذي أعتقد أنه مجلس إدارة جيد.

العمل الخاص لعائلة من الجيل الثالث

شركة روكو Rocco المتحدة هي عمل مملوك لعائلة. وقد بدأ عام ١٩٣٩ في وادي شيناندوا Shenandoah بولاية فيرجينيا .Virginia والملكية حالياً في طريقها إلى الانتقال إلى الجيل الثالث من المساهمين. ويوجد ثمانية مالكين من الجيل الثالث، وقد قامت الشركة بتعيين أربعة منهم في مراكز إدارية من المستوى المتوسط. فرئيس مجلس إدارتنا هو R.H. "Twig" Strickler ورئيسنا هو Charles O ."Chip" Strickler.

نحن شركة دواجن متحدة بالكامل من الألف إلى الياء. مما يعني أن الإنتاج تحت سيطرتنا من البيضة إلى لحم الدجاج المعبأ فى أكياس البقالة. كما نقوم ببيع السلع والمنتجات ذات العلامة التجارية في كل من سوق التجزئة وسوق الجملة على السواء، ثم نقوم بتسويق منتجاتنا محلياً وعالمياً. ومن ناحية أخرى، نوجه تركيزنا في المقام الأول إلى الجزء الشمالي الشرقي من الولايات المتحدة، بالإضافة إلى بوسطن Boston ونيويورك وفيلادلفيا Philadelphia وواشنطن العاصمة حيث توجد أسواقنا الأكثر قوة.

ولا يختلف الدور الذي يقوم به مجلس الإدارة في شركتنا المغلقة بصفة أساسية عن الدور الذى يتم القيام به في الشركات التى يتم تداول أسهمها فى البورصة. ويقوم قانون الدولة بصفة عامة بإملاء السلطات والمسئوليات على أعضاء مجلس إدارتنا. ويتقلد أعضاء مجلس إدارتنا – كنظرائهم بالشركات العامة – مراكز الأمناء من قبل الشركة، وهم ملزمون بالإخلاص وبزل العناية الواجبة. ويتوقع من أعضاء مجلس إدارة أية شركة من شركات القطاع الخاص أن يعملوا بإخلاص وألا يسمحوا بأن تطغى مصالحهم الشخصية على مصالح الشركة ومساهميها. ويجب أن يكونوا مجتهدين ومتعقلين في إدارة أعمال الشركة. ويتوقع منهم العمل في الشركة على أساس حكمهم الأمين وغير الأناني والعالم بكافة الأمور في إدارة الأعمال. ومثل كل أعضاء مجلس الإدارة في الشركات العامة والخاصة على السواء – يكونون مجبرين أحياناً على العمل في بيئة متقلبة.

ربما توضح الفقرة التالية بتوضيح ذلك بصورة أفضل وهي من كتاب "Courtney Brown" دفع أعضاء مجلس إدارة الشركة إلى العمل" الذي يقدم أفضل تلخيص فيما يلى :

"ليس لهذه المهنة أية شروط رسمية لدخولها أو أية مقاييس محددة لقياس حجم الأداء أو أي جهاز لوضع السياسات ذاتياً. بالإضافة إلى أن أعضاءها الأكثر تميزاً يملكون أرفع المهارات ويحصلون على أجر أقل من قيمة ما يؤدونه ويجهدون أنفسهم بالعمل. وهم عرضة للخيانة من قبل الأقلية الفاسدة وأصحاب المصالح الشخصية وهم أيضاً عرضة للهجوم القانوني على نطاق واسع."

وبصفتي المدير الرئيسى لشركة روكو Rocco المتحدة، حاولت الإقلال من الشك في عمل مجلس الإدارة. وكنوع من التعزيز لتشكيل مجلس إدارة شركة روكو Rocco ولجانها القوية الثلاثة (اللجنة التنفيذية ولجنة الأجور والمرتبات ولجنة تدقيق الحسابات)، قمت بإجراء دراسة حول دور مجلس الإدارة، وهي القضية التي قامت مجموعة كبيرة من المؤسسات التعليمية ببحثها.

قوائم مراجعة "دور مجلس الإدارة"

هذه بعض قوائم المراجعة التي وجدتها أكثر فائدة :

جامعة هارفارد (مدرسة إدارة الأعمال)

- اختيار المستوى الأعلى من التنفيذيين ؛
- تحديد السياسة الداخلية ؛
- قياس النتائج ؛
- طرح أسئلة متميزة.

مجلس إدارة المؤتمر

- وضع أهداف أساسية وسياسات على نطاق واسع؛
- الإنتخاب والتشاور مع مسئولى الشركة؛
- مراجعة أداء الإدارة؛
- حماية أصول الشركة؛
- التصديق على القرارات المالية الهامة؛
- تنفيذ لائحة الشركة.

الدائرة المستديرة لإدارة الأعمال

- مراقبة اختيار وتعاقب الإدارة ومجلس الإدارة؛
- مراجعة الأداء المالي للشركة وتخصيص الأموال؛
- مراقبة المسئولية الاجتماعية للشركة؛
- ضمان العمل بموجب القانون.

معهد القانون الأمريكي

- ترشيح وتقييم المديرين التنفيذيين والإستغناء عنهم إذا لزم الأمر
- مراقبة سير العمل بالشركة والتقييم على أساس مستمر لمدى إدارة موارد الشركة بأسلوب متمش مع زيادة أرباح المساهمين في نطاق الإطار القانوني ووفقاً للاعتبارات الأخلاقية مع توجيه حجم معتدل من الموارد لصالح الخير العام والأغراض الخيرية.
- أداء الوظائف الأخرى كما ينص عليها القانون، أو بإسنادها إلى مجلس الإدارة وفقاً للمعايير المتبعة في الشركة.

وعلى الرغم من التنوع الذي تتميز به كل اللوائح السابقة لمجلس الإدارة، يبدو أن الاتفاق العام يدور حول خمسة مجالات خاصة بمجلس الإدارة :

- التخطيط الاستراتيجي؛
- تخطيط الموارد البشرية؛
- المخصصات الرأسمالية؛
- مراجعة الأهداف المالية طويلة الأجل والتصديق عليها؛
- تقييم الأداء.

ونورد هنا باختصار إلى كيف نقوم في شركة روكو بالتعامل مع المجالات السابق ذكرها.

والتخطيط **الاستراتيجي** عادة ما يتضمن وضع الأهداف الأساسية والسياسات واسعة النطاق. ويصف عديد من الخطط أسلوب الإدارة و/ أو تحديد حجم معدلات العائد المتوقع أو كليهما.

أما **تخطيط الموارد البشرية** فيواجة بعض التساؤلات كاختيار المسئول التنفيذي وضمان تعاقب الإدارة. وتعتبر قضايا الموارد البشرية بلا شك واحدة من أهم الأمور التي يؤثر عليها مجلس الإدارة. ومن واقع خبرتي يقوم أفضل المدربين وأكثرهم تميزاً بجذب أفضل أعضاء مجلس الإدارة وأكثرهم تميزاً والاحتفاظ بهم، والعكس بالعكس. ثم يواصلون صنع الاستراتيجيات الأكثر مثالية واستثمار رأس المال بحكمة وإدارة منشأت رابحة.

ويعتبر **تخصيص الاستثمار** وثيق الصلة بالتخطيط الاستراتيجي. ويتضمن مراجعة أرباح الشركة والتصديق عليها: هل نقوم بوضع تجهيزات جديدة أم نقوم بالإستيلاء على منافس متاح؟ ومن الواضح أن مثل تلك القرارات لها آثار عميقة على مستقبل المنشأة.

ويجب أن تكون **عملية مراجعة الأهداف المالية طويلة الأجل والتصديق عليها** متمشية مع الهدف الخاص بتعزيز قيمة المساهم. وبموجب هذا التفويض يتم وضع المقاييس المالية الخاصة بالشركة وسياستها وخططها.

وأخيراً، يجب أن يتم توجيه **تقييم الأداء** بشكل دقيق نحو المسئول التنفيذي الرئيسى. إذ أن مسئولية مجلس الإدارة هي تقييم أدائه أو أدائها على أساس النتائج مقارنة بالفلسفة والربح والأهداف والمنافسة.

إجتماع تقليدى

ربما يمكن فهم واجباتنا ومسئولياتنا فهماً أوضح إذا ما اصطحبتكم لمشاهدة اجتماع مجلس إدارة تقليدى. تبدأ العملية ٢١ يوماً قبل تاريخ الاجتماع الفعلي. في ذلك اليوم يكون على فريق العمل وضع المعلومات التالية بين يدي المسئول المالي.

- طلب الإنفاق الرأسمالي. تضم تلك القائمة وصفاً للبند المحدد والذي تم طلبه؛ وتكلفة البند مع ثلاثة عطاءات تنافسية؛ ووصفاً لطبيعة التجهيزات أو المشروع الذي تم طلب التمويل من أجله؛ وتحليلاً مالياً يضم قيمة الاسترداد، ومعدل الفائدة الداخلية والقيمة الحالية الصافية.
- الافتراضات التي سوف تستخدم لإقامة توقع مالي: تعتبر تلك القائمة نتاج مجهود مشترك يضم فعلياً كل عضو من أعضاء فريق العمل التابع لي ويضم أسعار البيع المتوقعة، وتشكيلة المنتجات المتوقعة، وتكلفة مكونات المواد الأولية وأي أمر أخر ذو أهمية يمكن أن يكون له تأثير على ربحيتنا.

وعندئذ سوف يقوم المسئول المالي وفريق عمله بمراجعة طلبات الإنفاق الرأسمالي بهدف التأكد من أنها كاملة ودقيقة من الناحية الرياضية. كما سوف يقوم باستخدام الافتراضات التي استلمها من وراء التشغيل لبناء تقدير مالي. وتحتاج تلك العملية بصفة عامة بين سبعة وعشرة أيام عمل. وتعتبر مسئولية المسئول المالي هي ضمان وصول المعلومات التالية إلى أيدي أعضاء مجلس إدارتنا عشرة أيام قبل انعقاد كل اجتماع لمجلس الإدارة:

- صور من طلبات الإنفاق الرأسمالي، تشمل ورقة ملخص مبينة وضع إجمالي رأس المال الذي تم صرفه من عام مضى حتى الآن؛
- التوقعات المالية لكل من حسابات الأرباح والخسائر والميزانية العمومية؛
- صور من محاضر الاجتماعات السابقة لمجلس الإدارة؛

• أحدث المراكز المالية التي لم يتم مراجعتها؛

• تقارير أية لجان خاصة بنا والتي اجتمعت منذ آخر اجتماع مجلس إدارة.

أثناء فترة عشرة أيام، نتوقع (وأؤكد "نتوقع") أن يراجع أعضاء مجلس إدارتنا المادة التي تسلموها. وقد يقوموا – طبعاً – بالاتصال بالمسئول المالي أو بي إذا ما كان لديهم أية تساؤلات.

وبينما يتنوع جدول أعمالنا من اجتماع إلى آخر، نقوم بشكل روتيني بتغطية عدد من العناصر المشتركة.

نبدأ بالتصديق على محاضر الاجتماعات السابقة. ولا نسمح بتأجيل قراءة المحاضر السابقة. فقراءة المحاضر بصوت عال تحدد اتجاه الاجتماعات، وتنعش ذاكرتنا حول القضايا التي كان لها أهمية منذ شهور مضت وتضمن عدم التغاضي عن بنود المتابعة في المستقبل. وأقوم بنفسي بتحضير تقرير المسئول التنفيذي، وأبدأ عادة بتقييم الوضع المالي الحالي والأداء الحديث الخاص بنا. وبعد ذلك أقوم بإلحاق التقييم الخاص بي للنتائج المالية المتوقعة في الأشهر القادمة.

كما أبذل جهداً في التعرض باختصار إلى مشروعات كبرى يقوم بها حالياً كل مجال من مجالات الوظيفة في عملنا. وقد يتضمن ذلك مشروعات كبرى في مجالات الإنتاج والتمويل والبحث والتنمية وضمان الجودة وهيئة الموظفين وهكذا. كما أقوم – مرة أخرى – بإتاحة الفرصة لأعضاء مجلس الإدارة لطرح أية أسئلة تتبع عرض التقرير.

وبعد ذلك، نقوم بمراجعة أية تقارير للجان ولا نشترط قراءة تلك التقارير. ومن ناحية أخرى، يطلب من كل رئيس لجنة تلخيص النتائج واستقبال الأسئلة.

ويتضمن البند الرابع اقتراحات إدارية محددة، والتي يتولاها مسئول مجال الوظيفة. والموضوعات التي قد تظهر على السطح تشتمل على زيادة المرتبات بصفة عامة، وإضافة قطاع من الأعمال أو توقفه أو تبرير نفقات رأسمالية كبرى.

ثم نقوم بمراجعة النتائج المالية السابقة. ويقوم هذا الإجراء بتفسير نفسه بنفسه. ويقوم به المسئول المالي.

ونقوم بعد ذلك بمراجعة التقدير المالي وتوقعاتنا حول تأثيرها على المواثيق المالية الخاصة بنا. ولأننا شركة من شركات القطاع الخاص، لا يمكننا دخول أسواق البورصة بهدف جمع الأموال. ومن ناحية أخرى، فالعلاقة التي نحتفظ بها مع مقرضينا فهي في غاية الأهمية. ولا يقوم مجلس الإدارة فقط بمراجعة هذا التقدير بل يقوم مسؤولنا المالي بتسليمه باليد إلى مسئول القروض التابع لنا ويقوم بمناقشته شخصياً.

ثم نقوم بمراجعة طلبات الإنفاق الرأسمالي التي تم رفعها إلى مجلس الإدارة حتى يتم التصديق عليها. وقد تم وضع بعض مستويات الإنفاق المستجدة حتى تعفى من مهمة مراجعة مبالغ الدولار صغيرة الحجم. وفي حالتنا، لن يتم تقديم أية مبالغ أقل من ١٠.٠٠٠ دولار إلى مجلس الإدارة حتى يقوم بمراجعتها. كما أود ذكر أن مجلس الإدارة سيكون حاضراً ولديه تقدير اعتمادات رأس المال. ونتوقع أن يكون لدى مديرى التشغيل البصيرة لتحديد حاجات إنفاقهم الأولية قبلها باثني عشر شهراً. وعادة تحدث بعض الأحداث غير المتوقعة بصفة ثابتة. لذلك من المرجح أنه قد تم بالفعل تحديد أي إنفاق بالغ الأهمية في تقرير شهر يناير. وقد يكون هناك استثناء وحيداً وهو امتلاك منشأة أصبحت في الوقت الحالي فقط متاحة للشراء .

بعد قيمنا باستكمال عملية تخصيص الاستثمارات، حولنا انتباهنا نحو نتائجنا مقارنين إياها بنتائج منافسينا – في شركات كلا القطاعين العام والخاص. وبما أننا نعتبر شركة من شركات القطاع الخاص، فإننا نقوم بالتركيز على القنوات الشرعية لخفض الضرائب أكثر مما نركز على تقديم المزيد من النتائج الجذابة للدخل. تباعاً، وتعكس كتبنا الأساليب السريعة للإهلاك، مع الخفض للقيمة المقدرة للأجهزة المستهلكة، ونحن لا نضيف أبداً إلى الأصل أي شيء يمكن أن نقوم بإنفاقه شرعياً. وتلك هي الأسباب التي من أجلها لا نعتبر على نفس القدر من المستوى للدخول في مشروعات مع منافسينا من الشركات العامة عندما ننظر إلى الأداء على أساس المحاسبة التقليدية لأرقام الدخل الصافي. ومع ذلك نحن نشعر أننا يجب أن نبقى على ميزانية عمومية تتصف بالقوة والتحفظ كما نشعر بالتأكيد أن تدفقنا النقدي كنسبة من الأسهم يجب أن يكون على قدم المساواة مع أي شركة تعمل في مجال صناعتنا. وهدفنا هو الحفاظ على مركز في أعلى ربع من الصناعات التي نتنافس عليها.

فالقيام بجولة داخل جدول أعمالنا يعتبر مراجعة لأية أمور قانونية قد تظهر أمامنا. ويتم ذلك بصفة مبدئية لتبديد مخاوف أعضاء مجلس إدارتنا من الناحية القانونية. ونقوم بتكريس وقتاً لمراجعة الدعاوى الحالية والمعلقة والتي تنطوي على تهديد.

الأشخاص المناسبون

لكن الشيء الأكثر أهمية في الاجتماع هو أن يحتوي جدول الأعمال الصحيح على الأشخاص المناسبين. ما هي الصفات الأساسية للتنفيذيين التي تجعلهم أعضاء مجلس إدارة جيدين ؟

منذ عدة أعوام قامت لجنة مراقبة عمليات البورصة في الولايات المتحدة باستكمال مراجعة حول المؤهلات والخلفيات التي يجب أن تتوافر في أعضاء مجلس إدارة الشركة. وقد قامت اللجنة بتحديد سبع نقاط متفق عليها وتم اختيارها لتعيينات مجلس الإدارة. وقد تضمنت:

١. كبار التنفيذيين الداخليين؛

٢. مسئولو الشركة؛

٣. المحامون؛

٤. أحد رجال المصارف الاستثمارية؛

٥. أحد رجال المصارف التجارية؛

٦. الأكاديميون؛

٧. المحاسبون.

وكثيراً ما تبحث الشركات المغلقة خارجها إذا ما رغبت في اختيار أعضاء مجلس إدارتها. وفي كتابه مع دونالد .Donald J. Jonovic ، المديرون الخارجيون في منشآت الأعمال المملوكة عائليا، ١٩٨١، ويقدم Leon Danco أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين في الأعمال التي تملكها العائلات، بعض الملاحظات التالية حول مجالس إدارة الشركات المغلقة:

"في المعتاد، تضم قاعات مجلس الإدارة الخاصة بشركات القطاع الخاص الأمريكية أيضاً مجموعة متنوعة من أعضاء مجلس الإدارة: استشاريون تحت الطلب، وبعض المدربين المقتنعون بالنظم القديمة، وأرملة لشريك الوالد، وطبيب أسنان متقاعد قام باستثمار بعض الدولارات الإضافية عند تأسيس الشركة، ومجموعة من الأخوة والأخوات وبعض أولاد العم الذين يكنون مشاعر العداء بعضهم لبعض."

وتعتبر كافة ملاحظات دانكو Danco التي تتعلق بمنشأة الأعمال التي تملكها العائلة في غاية الدقة. ولحسن الحظ فهذا لا ينطبق على مجلس إدارة شركة روكو.

وقد قمت بإعداد قائمة تحتوي على عشرة معايير للقبول والتي أعتقد بشدة أنها يجب أن تستخدم في عملية تقييم مرشحي مجلس الإدارة المحتملين. ونجد أشكالاً مختلفة من معايير الاختيار في معظم المراجع المتداولة حالياً في الأسواق والتي تتعامل مع الموضوع.

١. تم باختيار رجال وسيدات أعمال يتميزون بالبراعة والنجاح. أولاً وقبل كل شيء – في رأيي – أعتقد أنك تحتاج إلى مجلس إدارة مكون من المتفوقين. فالأشخاص الذين تفوقوا في مهنتهم هم على الأرجح مصدر إلهامك ونجاحك المطلق.

٢. تم باختيار الأعضاء ممن لديهم الأبعاد العالمية للأعمال. وفى الواقع فإن كافة الناجحين من القائمين بالأعمال قد وصلوا إلى القمة عن طريق قدر من التميز في أدائهم لأعمالهم. وقد يكون التخصص في الهندسة أو الإنتاج أو المبيعات أو الأموال. ومع ذلك، فعند مرحلة معينة من عملهم يقومون بعزل أنفسهم عن منافستهم بتوسيع آفاقهم واكتساب مهارة رؤية البيئة العملية في نطاق أوسع. فعلى مستوى مجلس الإدارة، أنت في حاجة إلى أشخاص يتمتعون بتلك السعة من أفق التفكير.

٣. أريد أشخاصاً تفوقوا في تلك المجالات حيث أعتبر نفسي ضعيفاً فيها كمسئول تنفيذي. فقد جئت من الميدان المالي. كما أملك مهارات كمية وتحليلية قوية. بينما لم أحصل على أية تدريبات تقليدية في مجالات التسويق والهندسة والإنتاج. فإذا أردت أن أكون مسئولاً تنفيذياً ناجحاً فلابد أن أقوم بزيادة خبرتي في المجالات التي أشعر بنقص فيها.

٤. من المهم فى المنشآت المغلقة بصفة خاصة أن يظهر أعضاء مجلس الإدارة اهتماماً حقيقياً باستمرار الشركة كعمل خاص بالعائلة. وبالطبع يفترض ذلك أن العائلة – بوصفها مالكة – ترغب في استمرار العمل على هذا النحو. وكثيراً ما أنظر بعين الحسد إلى الشركات العامة التي يمكنها دخول أسواق رأس المال بينما يجب أن أبحث دائماً عن تمويل من خلال الديون ذات الفائدة المرهقة. ويظل مجلس الإدارة يقظاً ليذكرني أن مسئوليتي هي تنفيذ رغبات المالك والحفاظ على روكو Rocco كشركة من شركات القطاع الخاص.

٥. يجب أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة الرغبة في تكريس الوقت المناسب للعمل وأن تكون لديهم القدرة على عمل ذلك. وغالباً، يكون الوقت هو العقبة التي يعجز عن التغلب عليها عضو مجلس الإدارة الذي يتسم بالكفاءة والاحترام. وكمسئول تنفيذي يجب أن أكون طوال الوقت مقتصداً فيما أطلبه من أعضاء مجلس إدارتي. ومن ناحية أخرى يجب أن يكونوا مستعدين لمراجعة المادة التي أرسلها إليهم بالبريد، كما يجب أن يكونوا مستعدين لاستشارتي عندما أحتاج مشورتهم.

٦. يجب أن نكون قادرين على العمل سوياً وأن نكون أعضاء فريق واحد. فقد كنت أعمل بمجالس إدارة يجتمع بها أشخاص موهوبون للغاية لكن مجلس الإدارة لم يخدم أية أغراض ذات فائدة. فالحاجة إلى فريق عمل داخل قاعة اجتماعات مجلس الإدارة تعتبر حاجة حقيقية كالحاجة إلى فريق عمل في أي من المجالات الرياضية.

٧. ويجب أن يشتمل مجلس الإدارة على أشخاص تثق وتؤمن بهم. ولا تنطبق تلك القاعدة على المسئول التنفيذي فقط بل على المساهمين كذلك. فإذا ما حدث وفقدت الثقة في مجلس الإدارة يفشل الزواج.

٨. ويجب أن يشاركك مجلس إدارتك إيمانك بوضع المنشأة الخاص بالرؤية والغرض. وقمنا بتحديد إحدى عشر معتقد أساسي نلتزم بهم في شركة روكو Rocco. ويشتملوا على التزاماتنا نحو منتجاتنا، وعملائنا، وموظفينا، وموردينا وواجباتنا الاجتماعية، وتقدمنا، وأسلوب إدارتنا، وأخيراً أهدافنا الخاصة بالأرباح. فإذا ما أعترض أعضاء مجلس الإدارة المتوقعين على أي من نظرياتنا الخاصة بتلك النقاط الفلسفية، يتم استبعادهم من الاعتبارات الأخرى.

٩. ونحن نبحث عن أشخاص محترمين من قبل معاصريهم. فأعضاء مجلس إدارتنا ليسوا أشخاصاً متميزين في عملهم فحسب، بل أشخاص معروفون كرواد في صناعاتهم وكقادة في المجتمعات التي يعيشون ويعملون بها.

١٠. وأخيراً، يجب أن يمثل أعضاء مجلس إدارتنا مجموعة من المهارات المختلفة. وتضم خلفيات أعضاء فريقنا الحالي مهارات التسويق والتمويل والهندسة الصناعية والزراعية الأساسية. فهم يجيئون سوياً إلى قاعة اجتماعات مجلس إدارتنا بوافر من المعرفة.

وأؤكد أن الشركات التي تتبع تلك الخطوط الإرشادية سوف يفوزون بأعضاء مجلس إدارة أكفاء بالإضافة إلى خمس نتائج في المقابل :

١. سوف يتقاسم أعضاء مجلس الإدارة الأكفاء مع المسئول التنفيذي والمالكين الملاحظات النافعة الخاصة بالبيئة العامة للعمل.

٢. سيقوم أعضاء مجلس الإدارة الأكفاء بإتاحة مهاراتهم المميزة للمسئول التنفيذي والمالكين وهي المهارات التي اكتسبوها خلال أعوام عديدة من التعلم والخبرة والاحتكاك بالآخرين.

٣. سيقوم أعضاء مجلس الإدارة الأكفاء بتشجيع المسئول التنفيذي والمالكين على وضع السياسات والخطط الضرورية لمستقبل الشركة ثم وضع تلك الخطط موضع التنفيذ.

٤. سيقوموا بالنهوض بأعباء استمرار النجاح المثمر للشركة بصفتها مؤسسة تملكها عائلة إذا ما رغب المالكون في ذلك.

٥. وأخيراً، سيكون أعضاء مجلس الإدارة خير عون للمساهمين في الأزمات؛ كما سيقومون بمساعدة كل من المسئول التنفيذي والمالك على الحفاظ على موضوعيتهم أثناء وضع استراتيجيات تتعامل مع تلك المشكلات.

الخلاصة، ابحث عن مديري الشركات المناسبين وقم باستخدام الحد الأقصى من قدراتهم.

المؤلف

جيمس ج. دارازدى James J. Darazsdi : محاسب قانونى CPA ومحاسب إدارى CMA, وحاصل على دكتوراه الفلسفة ومحلل مالي لقواعد البيانات، ويعمل رئيسا فى Rainmakers Management Consultants

وهى منشأة متخصصة فى الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي. وهو يعمل أيضا مسئولا تنفيذياً مقيماً فى كلية واشنطن Washington College، مارى لاند Maryland، وكأستاذ زائر فى برنامج ماجستير إدارة الأعمال فى كلية ويزلى Wesley, ديلاوير Delaware. كما عمل رئيسا لكلية نيكولز فى دادلى Nichols College in Dudley، ماساتشوسيدس Massachusetts. أما قبل ذلك فكان يعمل كمسئول تنفيذى رئيسى CEO فى شركة روكو Rocco وهى إحدى شركات الصناعات الغذائية. وحاليا يعمل عضوا بمجالس إدارة أربع شركات مساهمة.

ملاحظات

الضمير "هو" وكلمة "رئيس مجلس الإدارة" يستخدمان للتسهيل، إلا أن هذين المصطلحين يدلان علي الرجال والنساء.

الفصل التاسع عشر – ١٩

كيف تضفى مجالس الادارة قيمة فى الشركات الصغيرة الحجم

الجمعية القومية لأعضاء مجلس إدارة الشركات
National Association of Corporate Directors (NACD)
سلسلة تشكيل مجلس الإدارة، ١٩٩٦

إعداد : الجمعية القومية لأعضاء مجلس إدارة الشركات (NACD)

مقدمة

ربما لا يوجد مجال تظهر فيه مخاوف وانبهار أمريكا بالأعمال الكبرى بوضوح أكثر مما تظهر في مجال حوكمة الشركات. وقد تم فحص وتأريخ نواحى نشاط مجالس إدارة الشركات الكبرى بالتفصيل، بينما جري تجاه نواحى نشاط مجالس إدارة الشركات الصغيرة تماماً. علاوة على ذلك، تتلقى مجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم توجيهات مسهبة حول كيفية التشغيل من نظرائها في المجال كشركات General Motors و Campbell Soup, بينما لا تملك الشركات الصغيرة إلا خطوطاً إرشادية قليلة لتحسين أدائها. ومع ذلك، توجد شركات صغيرة الحجم تتبع القطاع العام (وهي المعروفة بالشركات التي يُقدر حجم مبيعاتها السنوية، بما يوازي أقل من ١٠٠ مليون دولار) خمسة مرات أكثر من الشركات كبيرة الحجم (وهي المعروفة بالشركات التي يقدر حجم مبيعاتها السنوية بما يوازي أكثر من مليار دولار). ونتيجة لذلك، يكون عدد الأشخاص العاملين بمجالس إدارات الشركات صغيرة الحجم في كثير من الأحيان أكبر من عدد العاملين بالشركات كبيرة الحجم. علاوة على ذلك، فإن الشركات صغيرة الحجم بصفة خاصة لها أهمية كدافعة للنمو الاقتصادي وكخالقة لفرص عمل جديدة. وقد تم عرض الفصل التالي والمكون من ثلاثة أجزاء كفتح جديد لتلك الشركات في هذا المجال :

الجزء الأول :

كيف تضفى مجالس الادارة قيمة فى الشركات صغيرة الحجم

تميل الشركات صغيرة الحجم إلى أن تكون ذات طبيعة "تتمتع بالقدرة على الدخول في مشروعات" حيث أن الشركات كبيرة الحجم أكثر "إدارية". وعلى الرغم من أن مجالس إدارة الشركات صغيرة الحجم تتقاسم الوظائف مع مجالس إدارة الشركات الكبرى وتنتسب إليها إلا أنها تقوم برفع مستوى العمل بأساليب مختلفة تماماً.

فمجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم يمكنها التخطيط أولاً ثم العمل بعد ذلك وفقاً للخطة، بينما تحتاج مجالس إدارة شركات تتمتع بالقدرة على الدخول في مشروعات إلى أن تكون في حركة مستمرة. ووفقاً للتعريف، تبحث مجالس الإدارة عن النمو عن طريق اغتنام الفرص بصرف النظر عن الموارد الموجهة حالياً. فمطالبها غير متوقعة بالمرة حيث تعمل في بيئة أعمال مضطربة مع وجود احتمالات كبيرة للنجاح أو الفشل.

ومع مطالبها غير المتوقعة، فإن لدى تلك الشركات عدد أقل من المديرين ذوي الخبرة وحجم أقل من الموارد الداخلية عما يوجد في الشركات الكبرى. ومن ثم فلا عجب أن يكون لدى تلك الشركات نمط مختلف لنشاط مجلس الإدارة عن النمط الموجود بالشركات كبيرة الحجم.

ويوجد نطاق لهذا العمل. فالشركات صغيرة الحجم التي تبحث عن نمو ضخم تكون في إحدى أطراف نطاق العمل، ويقوم المديرون الذين يتسمون بطبيعة تتمتع بالقدرة على الدخول في المشروعات بالترويج للعمل، ويحاولون تكوين ثروة بالحصول على الموارد والقيام بالمخاطرة. فهم يتوقعون حدوث المفاجآت ويبحثون عن الإستفادة من التغيير. ويقع في الجانب الآخر من نطاق العمل الشركات الأكبر حجماً والأكثر استقراراً. ومديرو تلك الشركات أمناء لديهم نواحي نشاط ذات طبيعة إدارية. فهم يقتصدون في مواردهم ويعملون على الإقلال من المخاطر. وتقدم الشركات متوسطة الحجم – التي تبلغ مبيعاتها ما بين ١٠٠ مليون دولار ومليار دولار – مزيجاً من ممارسات مجلس إدارة الشركات صغيرة وكبيرة الحجم.

وفي الواقع ليست كل الشركات صغيرة الحجم تتسم بطبيعة تتمتع بالقدرة على الدخول في مشروعات. وتوجد بالفعل بعض الشركات صغيرة الحجم عتيقة الطراز إلى أقصى درجة، ما زالت قانعة بالسير في طريق محدد المعالم. ويمكن أن توجد اختلافات على نطاق واسع من الممارسات التي تتم فيما بين الشركات صغيرة الحجم معتمدة على إذا ما كانت الشركة تتبع للقطاع العام وتمتلك معظم الأسهم– على سبيل المثال المسئول التنفيذي، أو رأسمالي مغامر، أو بعض أفراد المستثمرين الكبار، أو الجمهور أو أسرة ما.

ومع ذلك، فإن بسبب انتشار الشركات التي تتسم بطبيعة تتمتع بالقدرة على الدخول في مشروعات فيما بين مستويات الشركات صغيرة الحجم وإنما يرجع إلى أهميتها في تكوين الثروة وتدعيم النمو الاقتصادي، وهذه السلسلة من المقالات تناسب مجالس إدارة مثل هذه الشركات بصفة أساسية.

نواحي النشاط المشتركة والتركيز على أمور مختلفة

من المؤكد أن أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة وكبيرة الحجم لديهم بعض المسئوليات التي يشتركون فيها. أولاً، محاولة أعضاء مجلس إدارة كلا النوعين من الشركات رفع مستوى نواحي نشاط الشركة. ويقومون بذلك عن طريق :

- ضمان السلوك القانوني والأخلاقي؛
- اختيار وتقييم ومكافأة – وإذا لزم الأمر– استبدال المسئول التنفيذي الرئيسي وكبار التنفيذيين الآخرين؛
- التصديق على استراتيجية الشركة؛
- توفير الإشراف العام على العمل.

ثانياً، تحاول مجالس إدارة جميع الشركات، بصرف النظر عن حجمها، ضمان التوظيف المناسب لمجلس الإدارة عن طريق :

- تقييم تقدم مجلس الإدارة وأداءه؛
- اختيار أعضاء مجلس الإدارة؛
- مكافأة أعضاء مجلس الإدارة.

وعلى الرغم من تشابهها في الغرض، إلا أن مجالس إدارة الشركات صغيرة الحجم مقارنةً بالشركات الكبرى إلا أنها تختلف من حيث الثقافة والإحصاء السكاني (أنظر جدول رقم ١). كما أن لديها طرق مختلفة للقيام بأدوارها.

ومجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم تقوم برفع مستوى العمل وبضمان التوظيف المناسب من خلال المتابعة المتفاعلة، حيث يتفاعل مجلس الإدارة مع مقترحات وأنشطة المديرين. كما تقوم مجالس إدارات الشركات صغيرة الحجم بالمتابعة نفسها، على الرغم من أنه في بعض الأحيان يكون التركيز على أمور تختلف عن تلك الموجودة بمجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم. وفي الشركات صغيرة الحجم، غالباً ما تتعدى مجالس الإدارة دورها في المتابعة حيث تصبح شكلية ، وبذلك يستخدم أعضاء مجلس الإدارة مبادرتهم لرفع مستوى العمل في المجالات التي لا يستخدم فيها أعضاء مجلس إدارة الشركات الكبرى مبادرتهم.

ضمان السلوك القانوني والأخلاقي

إن ضمان عمل مسئولى الشركة وموظفيها بشكل قانوني هو من أكثر الواجبات أهمية لأعضاء مجلس الإدارة. ولدى أعضاء مجلس الإدارة تاريخ طويل في تأدية هذا الواجب، ويكون أداؤها بشكل عام أداءً جيداً على نطاق واسع من الشركات. وفي الشركات صغيرة وكبيرة الحجم على السواء، تعتبر لجنة المراجعة ذات فائدة في ضمان الإيفاء بالمقاييس القانونية. وتشترط لوائح سوق البورصة أن تتكون لجنة تدقيق الحسابات بالكامل من أعضاء مجلس إدارة خارجيين.

وقد تطورت الإجراءات في الشركات الكبرى بمرور السنوات وأصبحت تعمل بكفاءة. في الواقع، كما تملك معظم الشركات الكبرى بيانات تتألف من مقاييس للسلوك تلتزم بها الإدارة وموظفون آخرون وأعضاء مجلس الإدارة بكل دقة.

وعلى النقيض من ذلك، تعتمد الشركات صغيرة الحجم أولاً على شركات المحاسبة المحلية حتى تساعدها على تكوين مقاييس التنظيم الداخلي والتقارير المالية. لكن حين يبدأ المستثمرون الخارجيون، وخصوصاً عامة المستثمرين، بإمداد شركة ما بالأموال، يقوم مجلس الإدارة بتعيين مكتب محلي للمراجعة وبتشكيل لجنة للمراجعه، وغالباً ما يشارك بالعمل فيها شخص لديه خبرة سابقة في العمل بلجنة مراجعه.

اختيار وتقييم ومكافأة – وإذا لزم الأمر – استبدال المسئول التنفيذي وكبار التنفيذيين الآخرين

ويتمثل الأسلوب الأمثل لأداء هذه الوظيفة في كافة الشركات مبنية في تقريرين للجنة الشريط الأزرق Blue Ribbon Commission للاتحاد القومى لأعضاء مجالس إدارة الشركات: (NACD) بشأن مكافآت المديرين التنفيذيين (١٩٩٣) وتقييم الأداء (١٩٩٤).

جدول (١٩-١)

عالمان مختلفان : مجالس الإدارة الصغيرة مقارنة بمجالس الإدارة الكبيرة

البنـــــد	الصغيرة الحجم مبيعات أقل من ١٠٠ مليون دولار	الكبيرة الحجم مبيعات أكثر من مليار دولار
عدد أعضاء مجلس الإدارة (إجمالي الموظفين وغير الموظفين)	٧	١٢
الشركات ذات الأغلبية من أعضاء مجلس إدارة غيرموظفين	٪٧٢	٪٩٧
الشركات التي لديها على الأقل فرد واحد من الفئات الآتية :		
عضو مجلس إدارة (أنثى)	٪٧	٪٥٤
عضو مجلس إدارة أسود	لايوجد	٪٢٨
عضو مجلس إدارة (غير أمريكي الجنسية)	٪١١	٪٣١
شركات لديها المسئول التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة منفصلان	٪٣٤	٪٢١
عمر أعضاء مجلس الإدارة غير الموظفين (المتوسط)	٥٤عاماً	٦٠عاماً
الشركات التي لديها سياسة تقاعد مكتوبة لأعضاء مجلس الإدارة	٪٧	٪٨٤

متوسط عدد الصناع الأمريكيين في عام ١٩٩٣ - ترد تفاصيل أكثر لهذه الإختلافات السكانية فى الجزء الثانى
المصدر : مجلس إدارة المؤتمر. وتوجد مناقشة أكثر تفصيلاً تتعلق بتلك الاختلافات الديموجرافية.

يقوم مجلس الإدارة في أثناء تأدية تلك الوظيفة، بالتركيز كليةً على المسئول التنفيذي. ويصدق هذا بخاصة على الشركات صغيرة الحجم. وكما ذكر عضو مجلس إدارة لشركة صغيرة الحجم : "أعتقد أنه سواء كان المسئول التنفيذي هو رئيس مجلس الإدارة أم لا فهو مازال أكثر تساوياً من المتساوين. فهو الذي لديه المعلومات، أى أن لدية نبض الشركة. ويعد مركزاً لكثير من طاقات مجلس الإدارة واهتماماته ونواحي نشاطه. علاوة على ذلك، فالسياسة التي يضعها مجلس الإدارة في آخر الأمر لن تُنفذ إلا من خلال المسئول التنفيذي، ومن ثم فهو المحرك الرئيسي للأمور".

وتملك الشركات طرقاً غير محدودة لمكافأة كبار التنفيذيين، استكشاف وسبر أغوار هذا الموضوع قد يتطلب بحثاً آخراً (أو كتاباً آخراً). ويمكننا أن نقول شيئاً واحداً بكل ثقة : إن الشركات صغيرة الحجم تعتمد بصورة كبيرة على خيارات الأسهم أكثر من الشركات كبيرة الحجم. ويتم تعزيز هذا الاعتماد بصفة جزئية من خلال زيادة وخلق الثروة للمسئولين والمساهمين، ومن خلال الحاجة إلى عديد من الشركات صغيرة الحجم لحماية الموارد النادرة : النقد.

وعلى الرغم من وجود خطوط إرشادية تم إصدارها حول تقييم المسئولين التنفيذيين، إلا أن معظم الشركات التجارية لا تفعل ذلك إلا نادراً. وبالفعل، ففي كل من الشركات صغيرة الحجم أو الكبرى، لا يقوم مجلس الإدارة عادة بتقييم أداء المسئول التنفيذي بصورة مفصلة، وكثيراً ما يشتمل أي تعليق رسمي يقوم به مجلس الإدارة على مناقشة غير رسمية فيما بين رئيس مجلس

الإدارة ولجنة الأجور والمرتبات والمسئول التنفيذي تدور حول مكافأة المسئول التنفيذي وعلاقة تلك المكافأة بالأداء المالي للشركة. وبالتالي يمكن القيام بتحسينات ضخمة في هذا المجال في كل من الشركات صغيرة الحجم وكبيرة الحجم.

وتكون ردود الفعل مبالغاً فيها– خاصة في الشركات صغيرة الحجم– عند وقوع أية مشكلة تنتج من عدم وجود تعليق رسمي حول التقييم الذي تم إجراؤه، حيث يعتبر التكوين الشخصي للمسئول التنفيذي غاية في الأهمية. في حين يتم تعيين المسئولين التنفيذيين في مناصبهم بعد قضائهم سنوات عديدة من الخبرة الإدارية، وقد يكون المسئول التنفيذي مؤسساً صغيراً نسبياً في السن وبالتالي يفتقر إلى الخبرة، أو قد يكون عالماً أو مهندساً – خبير تكنولوجيا لكنه يفتقر إلى الخبرة في المجال الإداري. وبالتالي، غالباً ما يحتاج المسئول التنفيذي الذي يعمل بالشركات صغيرة الحجم إلى ناصح مخلص. ويوضح مسئولاً تنفيذياً لشركة من الشركات صغيرة الحجم قائلاً : "أحتاج شخصاً بمجلس الإدارة أستطيع التحدث معه بكل صراحة ولا أخاف شيئاً – شخصاً بمجلس الإدارة يمكنني أن أقول له "لا أعلم".

فإذا لم يكن المسئول التنفيذي هو رئيس مجلس الإدارة يكون رئيس مجلس الإدارة هو أقدر الأشخاص على المساعدة. لكن عندما يكون المسئول التنفيذي هو رئيس مجلس الإدارة، في الوقت نفسه يكون دور الناصح المخلص دوراً أقل وضوحاً. وبالطبع، قد يؤدي التعيين الرسمي في منصب "المدير القائد" إلى وجود ناصح مخلص طبيعي، ولكن حتى الآن لم يتم تبني فكرة المدير القائد بصفة عامة (سواء في الشركات صغيرة الحجم أو الشركات الكبرى). وهكذا تنمو علاقات النصح والإرشاد المخلص بصفة غير رسمية.

وكما ذكر عضو مجلس إدارة "غالباً يتعرف الناس على من هو الأفضل في التعامل مع المسئول التنفيذي. ويتناسب هذا الدور تماماً مع الشخص أكثر مما يتناسب مع رئيس لجنة التعويضات أو رئيس لجنة الترشيحات. لكن إذا ما حالفك الحظ، سينتهي الأمر بهذا الشخص إلى الحصول على الدور المناسب باللجنة وإلى أن تكون له سلطة أكبر".

وآجلاً أو عاجلاً سواء بالتقاعد أو الاستقالة الإجبارية أو الاستقالة الاختيارية، تكون هناك دائماً حاجة إلى مسئول تنفيذي. واحدة من أهم الوظائف في أي مجلس إدارة هي اختيار المدير التنفيذي وضمان الانتقال الهادئ فيما بين الأنظمة. وعادة تحاول مجالس إدارة الشركات الكبرى ضمان وجود خطط تعاقب الإدارة العليا المناسبة في مكانها الصحيح. لكن كثيراً من الشركات صغيرة الحجم لا يمكنها توفير خلفاء للإدارة العليا في داخل الشركة وبالتالي تكون مضطرة إلى تعيين شخص من الخارج حتى يخلف المسئول التنفيذي.

أحياناً يتم تشجيع المسئول التنفيذي على التقاعد بأن يصبح رئيساً لمجلس الإدارة غير موظف لفترة إنتقالية معينة. لكن الاحتفاظ بمسئول تنفيذي في مجلس الإدارة لأي سبب من الأسباب هو من الأمور التي لا تلقى إستحساناً بصفة عامة.

ويعتبر استبدال أي مسئول تنفيذي قبل إبداء رغبته أو رغبتها في ترك هذا المنصب أمراً بالغ الخطورة بأية شركة. كما يعتبر أمراً غاية في الصعوبة عندما يكون المسئول التنفيذي شخصاً مفيداً في إعادة كثير من أعضاء مجلس الإدارة إلى المجلس – ويتكرر هذا الأمر بنفس الأسلوب في الشركات الأصغر حجماً. و تزداد المشكلة تعقيداً في عديد من الشركات الصغيرة إذ ما كان المسئول التنفيذي احد من المؤسسين ويمتلك كثيراً من الأسهم، وفي تلك الحالات كثيراً ما يشعر المسئول التنفيذي "بأنها شركته الخاصة" ولا تكون لديه الرغبة في الاستقالة، علاوة على

ذلك، لا يكون لدى عديد من الشركات صغيرة الحجم سن إلزامية لاستقالة التنفيذيين. فضلاً عن أن كثيراً ما تتطلب ظروف التغيير السريع التي تواجه الشركات الصغيرة مسئولاً تنفيذياً يملك الكثير من المهارات.

وعندما يقرر مجلس إدارة شركة صغيرة الحجم استبدال المسئول التنفيذي قبل إبداء رأيه أو رأيها في ترك هذا المنصب، يعتبر عدم وجود خليفة لهذا المنصب داخل الشركة تحدياً كبيراً. وعادة ما يشير عدم وجود خليفة بالشركة إلى عدم كفاءة الفريق الإداري ومن ثم زيادة الاعتماد على المسئول التنفيذي. ويشعر أعضاء مجلس الإدارة في الشركات الصغيرة بالقلق من إحتمال إحساس المسئول التنفيذي بأنه سيتم استبعاده أو استبعادها فيترك منصبه على نحو مفاجئ قبل تعيين من يخلفه. وكما أوضح عضو مجلس إدارة قائلاً : "لقد كان مجلس الإدارة متخوفاً من أن يرحل المسؤول التنفيذي لمجرد إحساسه بذلك، ولرغبته في أن يكون بعيداً عن هذا الموقف. ولم يكن لدى مجلس الإدارة الرغبة في تولي مسؤولية إخطار المسؤول التنفيذي ولذلك قاموا ببحث على جهاز نشر أسعار الأوراق المالية".

والسبيل الوحيد إلى اجتياز هذا الموقف الغادر، هو وجود عضو مجلس إدارة قادر على التدخل وإدارة الشركة بصفة مؤقتة إذا ما قرر المسؤول التنفيذي الرحيل. ويكون الأمر أكثر سهولة إذا كان كل من رئيس مجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي منفصلين. بصورة نسبية، في بعض الحالات يكون هناك شخص قوي بمجلس الإدارة قد قام بإدارة عدد من الشركات صغيرة الحجم على أساس العمل بنظام نصف الوقت– مرتين أو ثلاثة أسبوعياً– بتأليف "مكتباً للرئيس" به عدد من نواب الرئيس. لكن كما أشار عضو مجلس إدارة، في كل الحالات "تفقد الشركة القوة الدافعة".

كما يوجد تخوف خطير آخر في الشركات الصغيرة وهو الحاجة إلى الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من المديرين الحاليين أثناء فترة الانتقال من مسؤول تنفيذي إلى آخر. والحل، تبعاً لما اقترحه أحد أعضاء مجلس الإدارة : "إذا كان من الممكن لك كعضو مجلس إدارة ضمان أن الفريق الإداري يؤمن باستراتيجية الشركة ويتبعون العلم وليس حامل العلم، فذلك يجعل الانتقال أكثر سهولة".

التصديـق علـى اسـتراتيجية الشـركـة

يقوم أعضاء مجلس الإدارة بالشركات الكبرى عادةً بتقييم الاستراتيجيات التي تقترحها الإدارة والتصديق عليها، من خلال الموافقة على المشروعات الكبرى أحياناً على نحو واضح وأحياناً أخرى على نحو ضمني. وعلى عكس ذلك، غالباً ما يكون أعضاء مجلس الإدارة في الشركات صغيرة الحجم أكثر إستعداداً للعمل في وضع الاستراتيجيـة. وكما قال عضو مجلس إدارة شركة صغيرة الحجم : "لقد شهدت مجهودات رئيسية أضيفت في منظمات صغيرة الحجم وساعدت في نموها، عندما قام مجلس الإدارة بتوفير الإشراف اللازم لمساعدة المنشأة على تنمية أعمالها والدخول في مجالات جديدة. ويتضمن ذلك تعرض الإدارة إلى للتكنولوجيا الحديثة أو الخدمات الجديدة أو مجالات جديدة من الأعمال."

ويمكن لهذا الأسلوب من العمل أن يكون مفيداً بصفت خاصة خاصة للشركات صغيرة الحجم لأن المسئول التنفيذي وأعضاء الفريق الإداري يقومون في بعض الأحيان بالتركيز على الفرص والمشكلات المباشرة والتي تكون فى متناول إيديهم. وبدون فريق عمل كبير في الشركة الكبيرة لفحص البيئة الخاصة بالفرص ومع فريق إداري صغير في السن نسبياً وليست لديه

الخبرة الكافية، يحتاج المسئول التنفيذي للشركة صغيرة الحجم إلى رؤية مديرية الموسميين وخبراتهم.

توفير الإشراف العام للعمل

يطرح أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم والشركات الكبرى على السواء التساؤلات ويقدمون الآراء العامة حول بعض الموضوعات مثل معدل الاعتماد على الذات مالياً، وماهية الأعمال التي يجب الدخول فيها، ومدى حدود التدخل الدولي، والتأكيد النسبي على فائض الإيراد قصير الأجل مقارنة بالمصروفات لتعزيز المنافسة طويلة الأجل.

ومن المرجح أن تكون التساؤلات والآراء التي يقدمها أعضاء مجلس إدارات الشركات صغيرة الحجم أكثر تحديداً بسبب المعرفة المفصلة للصناعة الخاصة ببعض أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين على الأقل. حيث أن المعرفة الصناعية قد تكون غاية في الأهمية بالنسبة لأعضاء مجلس إدارة أي شركة، وغالباً تعجز الشركات الكبرى عن الحصول على متخصصين صناعيين لضمهم إلى مجلس الإدارة بسبب تضارب المصالح من قبل عضو مجلس الإدارة. وعلى عكس ذلك، يمكن ان تكون المعرفة الصناعية شرطاً أساسياً لاختيار عضو مجلس إدارة شركة صغيرة الحجم.

وظائف إضافية لأعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم

من المرجح أن يكون أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين للشركات صغيرة الحجم – في المتوسط – أكثر تأثيراً في توفير المساعدة المباشرة لإدارة الشركة من أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين للشركات كبيرة الحجم. فهم يوفرون المساعدة في ثلاثة مجالات رئيسية : المال، والمعلومات المحددة الخاصة بالأعمال، والاتصالات.

توفير المال

ذكر كثير من المسئولين التنفيذيين مميزات الرأسماليين المخاطرين ومخصصات أموالهم وخبراتهم وشبكات اتصالاتهم. ونقص المال يصيب معظم الشركات الصغيرة في مراحل معينة على مدى تاريخها. وتكون لدى مثل تلك الشركات الرغبة الكاملة في إعطاء مقعداً لمورد أموال بمجلس الإدارة – سواء أكان مستثمراً خاصاً أو رأسمالياً مخاطراً. وحالماً أصبح بمجلس الإدارة، يكون علي المستثمر أن يكون ذا فائدة في توفير أموال إضافية – بشكل أسرع كثيراً من المصادر الأخرى، كمستثمر مجهول أو عطاء عام. وعلى عكس ذلك، نادراً ما تقوم الشركات الكبرى التي تبحث عن رأس مال خارجي بالبحث عن ذلك من خلال أعضاء مجلس إدارة.

ووجود مورداً للأموال بمجلس الإدارة، يمكن أن يخلق مشكلات على الرغم من فائدته في كثير من الأحيان. وعلى سبيل المثال، يشعر أعضاء مجلس الإدارة في بعض الأحيان أن لديهم درجات متفاوتة من الأهمية وفقاً للنسبة التي يملوكانها أو يمثلونها. وكما صرخ عضو مجلس إدارة : "أنا أملك ١٠ بالمائة من أسهم الشركة، لذلك فإن ما أقوله له أهمية أكبر مما يقوله مساهم يملك ٥ بالمائة فقط". ويندر انتشار مثل تلك الاتجاهات في الشركات الكبرى بسبب الفهم الأفضل من قبل أعضاء مجلس الإدارة الأكثر خبرة في أنهم يمثلون جميع المساهمين فضلاً عن ندرة أعضاء مجلس إدارة الشركات الكبرى الذين يملكون مجموعة كبيرة من الأسهم.

ويمكن أن يكون الرأسماليون المخاطرون ذوي فائدة بوجودهم في مجلس إدارة بسبب خبراتهم، بمجالس إدارة أخرى. ولكن في بعض الأحيان يكونون سبباً في إحداث مشكلات للمسئول التنفيذي ولأعضاء مجلس الإدارة الأخرى. وفي بعض الأحيان يكون لدى الرأسماليين المخاطرين إطار زمني مختلف لتحقيق السيولة – وهي عادة أقصر – وهي مختلفة عما يعتقد المسئول التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة الآخرين أنه الأفضل بالنسبة لجميع المساهمين. وأحياناً لا يكون لدى أثنين من الرأسماليين المخاطرين في نفس مجلس الإدارة نفس الاختيار فيما يخص ذلك.

علاوة على ذلك، يمكن حدوث تضارب في المصالح مع الرأسماليين المخاطرين. وقد ذكر أحد المسئولين التنفيذيين أن رأسمالياً مخاطراً بمجلس إدارته قام بمنعه من دخول خط جديد من العمل لأن هذا الرأسمالي لديه بالفعل استثمار ضخم في هذا المجال.

وأخيراً، يمكن أن يكون موردو الأموال مشكلة حقيقية عند عدم وجود حاجة إليهم للتمويل. ويتذكر مسئول تنفيذي أنه بعد أن قام عديد من موردي الأموال ببيع معظم ممتلكاتهم الأصلية من أسهم وسندات، فإنه مازالوا يحتلون مقاعد بمجلس الإدارة ولكنهم يساهمون بالقليل. وكما سيتم مناقشته فيما بعد، فأن التخلص من أعضاء مجلس الإدارة غير المرغوب فيهم ليس بالمهمة السهلة.

توفير المعلومات الدقيقة لإدارة العمل

يعتمد التنفذيون فى كل من الشركات الصغيرة والكبرى على أعضاء مجلس الإدارة للحصول على المشورة العامة الناتجة عن الخبرة العامة لأعضاء مجلس الإدارة فيما يتعلق بإدارة الأعمال. لكن أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم يقومون على الأرجح بالإمداد بالمعلومات الخاصة بإدارة الأعمال ذات النفع للشركة.

ويعتبر أعضاء مجلس الإدارة الذين يملكون المعرفة الصناعة مصدراً للمعلومات الحيوية. ونتيجة لذلك، يمكن أن يساعد أعضاء مجلس الإدارة بالخبرة الوظيفية – كخبرة لجنة المراجعة التى سبق ذكرها. ومثال آخر : فقد ذكر مسئول تنفيذي أثناء حديثه عن مستثمر بمجلس إدارته : "لقد أدرك عملية العطاء العام في الداخل والخارج، وأعطانا استشارة جيدة في هذا الشأن." وعلى عكس ذلك، يتوافر لدى الشركات الكبرى بصفة أساسية قدر كبير من كل من المعرفة الصناعية والخبرة الوظيفية داخل الشركة ومن ثم لا تعتمد عادةً على أعضاء مجلس الإدارة للحصول على مثل تلك المعلومات. (توجد بعض الاستثناءات، بالطبع فقد قامت بعض الشركات الكبرى بترشيح أعضاء مجلس إدارة بسبب معرفتهم الخاصة بمجال جديد للاهتمام، على سبيل المثال : مجال البيئة أو المجال الدولي.

توفير الاتصالات

يمكن لأعضاء مجلس الإدارة الخارجيين أن يكونوا ذوي نفع بصفة خاصة للمسئولين التنفيذيين للشركات صغيرة الحجم من خلال الاتصالات (أنظر القضية محل البحث"). وقد أعطى مسئول تنفيذي هذا المثال : "لدى شخص بمجلس إدارتي يعرف كل من يعملون في صناعة التليفون. وبمساعدته سوف أقوم بزيارة أحد شركات التليفون الكبيرة بكندا. وسأقوم بزيارة شركة AT & T مع أحد عملائنا، ثم سوف يصطحبني لألتقي بواحد من أكبر الشخصيات في شركة من شركات الاشتراك بالقنوات التلفزيونية الفضائية الخاصة. وفي الواقع قام بتحديد أربعة

اجتماعات حتى أحضرها الشهر القادم". ونادراً ما يلتمس المسئولون التنفيذيون للشركات الكبرى مثل تلك المساعدة من أعضاء مجالس إدارتهم.

مخاطر المساعدة الزائدة عن الحد

يمكن أن يكون تدخل أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم بصورة كبيرة عوناً عظيماً لنمو الشركة. لكن يجب أن يكون هناك توازن مناسب فيما بين مساعدة المسئول التنفيذي والسيطرة على المسئول التنفيذي. وقام عضو مجلس إدارة بالتعبير عن رأيه قائلاً : "أعتقد أن سيطرة مجلس الإدارة المفرطة هي واحدة من اخطر الأشياء التي رأيتها فيما يتعلق بازدهار المنشأة. فقد رأيت مجالس إدارة تتسبب في أضرار بالغة عندما يتدخلون بشكل مفرط في تفاصيل العمل."

وقد ذكر عضو مجلس إدارة حالة شركة يبلغ رأسمالها ١٠٠ مليون دولار والتي عانت من بعض الصعوبات كمثال على السيطرة المبالغ فيها : "أعتقد أن المسئول التنفيذي قد قام باختيار الطريق الصحيح للتخلص من الصعوبات. لكن أعضاء مجلس الإدارة قاموا بالتدخل وبدأوا في السيطرة – وقد بدأوا يظهرون بصورة متكررة، كل يوم تقريباً، ويطوفون فى أرجاء المنشأة ويطالبون بتناول الإفطار مع نائبي الرئيس. وقام أعضاء مجلس الإدارة إلا ببسط أجنحتهم على المنشأة إلى الحد الذي أضعف المسئول التنفيذي حيث تم القضاء على خطته وطاقاته وثقته. ووصل الأمر إلى استبدال المسئول التنفيذي وبعد سنوات لم يتعد الأداء كونه عادياً." لماذا تفعل مجالس الإدارة ذلك ؟ في تلك الحالة "قام مجلس الإدارة بكل ذلك لأنهم فقدوا الثقة سريعاً. يجب أن تراهنوا على أشخاص يديرون تلك المنظمات. فقد بدأ مجلس الإدارة في إدارة الشركة بأسلوب قائم على التخمين.

الجزء الثاني :

كيف تعمل مجالس الإدارة داخل الشركات صغيرة الحجم

تؤدي الاحتياجات التنظيمية فى الشركة الصغيرة إلى ظهور ثلاث نواح أخرى و غاية في الأهمية خاصة في حياة مجلس الإدارة والتي تحدد ما إذا كان يعمل كما ينبغي : وكيفية عمل مجلس الإدارة، وكيف يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة ومكافأت مجلس الإدارة.

عمليات وأداء مجلس الإدارة

يقوم كثير من الشركات الكبرى برفع تقارير تفيد أنها قامت بكتابة إرشادات عن حوكمة الشركات بالإضافة إلى تكليف لجنة رسمية تقوم بمهمة مراجعة عمليات حوكمة الشركات والممارسات الفعلية لمجالس الإدارة. ومع ذلك فإن تقييم أداء مجلس الإدارة ليس واسع الانتشار وأولئك الذين بدءوا الممارسة لديهم خبرة قليلة نسبياً. ويعتبر التقييم الفردي لأعضاء مجلس الإدارة نادراً للغاية. ومازالت مجلس الإدارة بالشركات الكبرى والشركات صغيرة الحجم تكيف أنفسها على احتياجات تلك الشركات.

ويوجد اختلاف هام بين الشركات الكبرى والشركات صغيرة الحجم وهو حجم مجلس الإدارة. إذ أن مجالس إدارة الشركات صغيرة الحجم في المتوسط تتكون من عدد أقل من الأعضاء عن عدد الأعضاء في مجالس إدارة الشركات الكبرى – ٧ مقابل ١٢ كما هو موضح بالجزء الأول (جدول ١٩–١)جم الصغير لمجلس الإدارة به ميزتين : أولاً، يعتبر مجلس الإدارة الأصغر حجماً

أقل تكلفة وهو اعتبار هام في كثير من الشركات صغيرة الحجم، مع الأخذ في الاعتبار لعوائدها المنخفضة وتمويلها المحدود. ثانياً، يستطيع مجلس الإدارة الأصغر حجماً مساعدة الأعضاء على العمل كفريق متلاحم. وكلما صبر حجم مجلس الإدارة فى الشركات الصغيرة لكما أثر ذلك على دور اللجان وعلى كيفية عمل مجلس الإدارة فى أثناء، وفيما بين، انعقاد اجتماعات مجلس الإدارة.

دور اللجـان

أصبح الغرض من تشكيل لجان مجلس الإدارة واسع الانتشار، ومن ثم فإن معظم الشركات الآن – الكبرى وصغيرة الحجم – لديها ثلاث لجان أساسية : لجنة المراجعة ولجنة الأجور والمرتبات ولجنة الترشيحات. وبالإضافة إلى ذلك، غالباً ما يكون لدى الشركات الكبرى لجان إضافية – كاللجنة المالية ولجنة البيئة ولجنة السياسة العامة – بهدف التعامل مع المشكلات الأكبر حجماً والأكثر تعقيداً. ويقوم عدد كبير من أعضاء مجلس إدارة الشركات الكبرى بتيسير النشاط الأكبر حجماً للجنة وتشجيعه – بمعدل خمسة اجتماعات لجنة بإجمالي تراكمي ١٣ مرة سنوياً للشركات كبيرة الحجم، مقارنة بثلاثة اجتماعات لجنة بإجمالي تراكمي ست مرات سنوياً للشركات صغيرة الحجم (جدول ١٩–٢).

ويكون نتيجة ذلك وجود حصة أقل لإجمالي وقت الاجتماعات بالشركات صغيرة الحجم في اللجان – ٢٠ بالمائة للشركات صغيرة الحجم مقارنة بنسبة ٣٤ بالمائة للشركات كبيرة الحجم (جدول ١٩–٢).

جدول (١٩–٢)

نواحى نشاط أعضاء مجلس الإدارة : الشركات صغيرة الحجم مقارنة بالشركات الكبرى

البنـــــــــد	الشركات الصغيرة مبيعات أقل من ١٠٠ مليون دولار	الشركات الكبيرة مبيعات أكثر من مليار دولار
عدد اجتماعات مجلس الإدارة سنوياً	٥ يتراوح بين ٤–١٢	٧ يتراوح بين ٢–١٣
طول اجتماع مجلس الإدارة النموذجي (الساعات)	٥ يتراوح بين ٢–٨	٣ يتراوح بين ١–٩
عدد لجان مجلس الإدارة	٣	٥
عدد اجتماعات لجنة مجلس الإدارة سنوياً	٦	٪١٣
نسبة الوقت الذي يقضيه أعضاء مجلس الإدارة في عمل اللجنة	٪٢٠	٪٣٤
نسبة الشركات التي تجتمع على الأقل مرة سنوياً في موقع غير معتاد	٪٥٢	٪٨٥
نسبة الشركات التي بها طاقم عاملين لديه مسئوليات كبيرة في مساعدة مجلس الإدارة	٪١٨	٪٥٣
ساعات يتم قضاؤها سنوياً : الإجمالي لكل مدير، كافة الأنشطة؟	٩٧ساعة	١٠٤ ساعة

وفقاً لنوع النشاط : حضور اجتماعات مجلس الإدارة حضور اجتماعات اللجنة الإعداد لاجتماعات مجلس الإدارة واجتماعات اللجنة السفر	٢٥ساعة ٦ ١٥ ١٠	٢١ساعة ١١ ٢٦ ٢٨
كل نواحي النشاط الأخرى متضمنة : الاجتماع مع المسئول التنفيذي، والمسئولين الآخرين و أعضاء مجلس الإدارة (ويتضمن ذلك العشاء قبل اجتماعات مجلس الإدارة والقيام باتصالات خارجية).	٤١	١٨
ملوحظة أعضاء مجلس الإدارة : ا لم يكن قد تم تدوينه بطريقة أخرى للمنتجين الأمريكيين، ١٩٩٣ المصدر : مجلس إدارة المؤتمر تم إلحاقه بتقديرات المؤلف حول السفر والأنشطة الأخرى.		

اجتماعات مجلس الإدارة

عادة ما تكتمل لجان مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم بمعدل أقل من مجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم – خمس مرات سنوياً في مقابل سبعة (جدول ١٩–٢). وتوجد أسباب كثيرة لهذا الاختلاف. أولاً، ترغب الشركات الصغيرة في توفير نفقات أعضاء مجلس الإدارة وعقد عدد أقل من الاجتماعات يعني مصروفات أقل للسفر ورسوم أقل للاجتماعات. ثانياً، تؤدى الطبيعة الأقل توقعاً لعمل الشركات الصغيرة إلى إتاحة الفرصة للمسئول التنفيذي لإقامة مزيد من الاتصالات مع أعضاء مجلس الإدارة بين الاجتماعات – ويكون الاتصال أسهل بسبب العدد القليل لأعضاء مجلس الإدارة.

وفي اجتماع مجلس الإدارة نفسه، يجتمع مجلس إدارة الشركة صغيرة الحجم بمعدل ساعات أطول من معدل ساعات مجلس إدارة الشركات كبيرة الحجم – خمس ساعات مقابل ثلاث ساعات (جدول ١٩–٢) يجب على كثير من الشركات الكبرى تحديد وقت اجتماع مجلس الإدارة بهدف عقد اجتماعات اللجنة. وتقوم تلك الاجتماعات تباعاً بتقصير وقت اجتماع مجلس الإدارة من خلال مراعاة العمل المفوض. وعلى الرغم من فعالية هذا التعاقب إلا أن له جانبه المظلم : فهناك مشكلة عامة بمجالس إدارة الشركات الكبرى وهي الافتقار إلى الوقت حتى يتسنى لمجلس الإدارة القيام بمناقشة كاملة. وهو ما لا تعتبر مشكلة بالشركات صغيرة الحجم حيث تكون أوقات الاجتماعات أطول وتوجد تقارير أقل للجان وعدد أقل لأعضاء مجلس الإدارة – هذا فضلاً عن عدد أقل من التنفيذيين وفريق العمل الموجود لعرض تقديم شامل.

ويؤدى هذا الوقت الأطول الذي يتم قضاؤه في اجتماعات مجلس الإدارة – والمرتبط بقلة تعقد الموضوعات بالشركات الأصغر حجما وبإرتفاع عدد أعضاء مجلس الإدارة ذوي خبرة صناعية – إلي تيسير المناقشات الموسعة الخاصة بمشكلات العمل. ومن ثم، يقل احتمال انعقاد اجتماعات سنوية خاصة بالشركات صغيرة الحجم عن الشركات الكبرى في مواقع "منعزلة" غير معتادة لمراجعة عمل الشركة بصورة متعمقة – ٥٢ بالمائة مقابل ٨٥ بالمائة (جدول ١٩–٢).

كما يوجد عامل آخر يسهم أحياناً في زيادة فترة اجتماعات مجلس الإدارة بالشركات صغيرة الحجم، وهو فشل المسئول التنفيذي في إرسال عرض مناسب يشتمل على معلومات مكتوبة لأعضاء مجلس الإدارة قبل انعقاد اجتماع مجلس الإدارة. ويرجع هذا الفشل جزئياً إلى

قلة عدد فريق العمل في الشركات صغيرة الحجم – فقط ١٨ بالمائة من الشركات صغيرة الحجم يوجد بها طاقم عاملين لديهم مسئوليات كبيرة هي مساندة مجلس الإدارة مقارنة بـ ٥٣ ٪ من الشركات الكبرى (جدول ١٩–٢).

ويبدو أن إرسال المسئول التنفيذي للمعلومات قبل انعقاد اجتماعات مجلس الإدارة لغاية في الأهمية. وقد ذكر عضو مجلس إدارة : "وإن احد المؤشرات التي اعتبرها فشلاً للشركات هو عدم إستعداد المسئول التنفيذي مستعد لاجتماعات مجلس الإدارة، وبدلاً من إرسال المعلومات قبل الموعد المحددببضعة أيام يقوم بإرسال فاكس في صباح يوم انعقاد الاجتماع لا يحتوي إلا على بعض الكلمات المتعجلة "ليس لدى كل تلك الأعداد لكن عندما نرى بعضنا بعضا، سأقوم بتزويدك بها".

فيما بين اجتماعات مجلس الإدارة

مع كل الفرص والمشكلات غير المتوقعة التي تواجه الشركات صغيرة الحجم، فلا عجب أن يتحدث المسئولون التنفيذيون بصفة منتظمة مع أعضاء مجلس الإدارة بين الاجتماعات. وقد أعطى مستشار المجلس إدارة هذا المثال : "أعرف مسئولاً تنفيذياً يتحدث هاتفياً مع كل عضو بمجلس الإدارة على الأقل مرة شهرياً، أو إذا كانوا في الحوار فهو يتحدث إليهم الغذاء. وفي تلك المناقشات يقوم بتبادل وجهات النظر ويجعلهم يستعدون للاجتماع، وعندما ينعقد الاجتماع يصبح كل شيء أكثر قيمة لكل فرد على حدة. ويكون الجميع على دراية بأحدث المعلومات. ولا يجلسون في الاجتماع يقولون : "لم أكن أعلم أن ذلك قد حدث؛ لماذا أصبحت شركة P&L على هذا النحو ؟ فيدور اجتماع مجلس الإدارة حول الموافقات أو تحديد الاتجاهات – إلى أين يتوجهون بدلاً من مراجعة ما حدث."

وتؤدى الاتصالات التي تتم فيما بين الاجتماعات بتمكين أعضاء مجلس الإدارة من توفير المساعدة المناسبة للمسئول التنفيذي عندما يتطلب الأمر ذلك. وعلى سبيل المثال قد يحتاج المسئول التنفيذي إلى اسم عميل محتمل بين الاجتماعات.

كما قد يقوم الاتصال بين اجتماعات مجلس الإدارة بمساعدة مجلس الإدارة على توجيه العمل – وخصوصاً إذا كان المجلس يجتمع بصفة ربع سنوية. وكما أوضح مسئول تنفيذي "لا تحدث الأشياء بصفة ربع سنوية. فالقرارات الرئيسية لا تتحقق دائماً عندما تريد ذلك. ولذلك علينا القيام بكثير من الاجتماعات الهاتفية".

والحقيقة أن بعض الشركات صغيرة الحجم تقوم بعقد اجتماعات مجلس الإدارة مرة شهرياً أو مرتين شهرياً، لكن في بعض الحالات يكون من الصعب تحقيق ذلك. "لدي شخصين بمجلس إدارتي يمثلان المستثمرين بالخارج. ولذلك نعقد اجتماعاً لمجلس الإدارة مرة سنوياً في الخارج وثلاث مرات بالولايات المتحدة. فهي تتكلف مبالغ طائلة ولذلك نعقد أربعة اجتماعات فقط".

ونتيجة الصافية لهذا النمط الشامل لأعمال مجلس الإدارة هي أن معدل الساعات التي يقضيها عضو مجلس إدارة الشركة صغيرة الحجم سنوياً يقترب من الساعات التي يقضيها عضو مجلس إدارة شركة كبرى – كل واحد منهما يقضي تقريباً ١٠٠ ساعة (جدول ١٩–٢). ويقضي عضو مجلس إدارة الشركة الكبرى معظم وقته أو وقتها في تنظيم الأحداث : الإعداد لاجتماعات مجلس الإدارة واجتماعات اللجنة، والسفر إليهما ومنهما، وحضورهما. وعلى عكس ذلك، يقضي عضو مجلس إدارة الشركة صغيرة الحجم وقتاً أطول في القيام بالاتصالات الخارجية والاجتماع بالمسئول التنفيذي والمسئولين و أعضاء مجلس الإدارة الآخرين (جدول ١٩–٢).

اختيار أعضاء مجلس الإدارة

قامت كل من الشركات الكبرى والشركات صغيرة الحجم باستخدام مدخلين بديلين لاختيار أعضاء مجلس الإدارة – شبكة العمل الذي اتسع نطاقه و"الجودة الحقيقية" بين التنوع والرجوع إلى الأصول. وقامت الشركات الكبرى في السنوات الأخيرة بالاتجاه أكثر نحو مدخل "الجودة الحقيقية" باستخدام لجان الترشيحات النشطة والتي غالباً ما يحضرها شركات البحث عن أعضاء مجلس إدارة.

ولاتزال بعض الشركات صغيرة الحجم وخصوصاً في سنواتها التكوينية الأولى، تستخدم "شبكة العمل الذي اتسع نطاقه"، وقد قام عضو مجلس إدارة بإعطاء مثال عن مسئول تنفيذي لإحدى شركات الحاسبات الآلية والذي قام بإضافة شخصية رياضية محلية إلى مجلس إدارته والذي قابله في إحدى ملاعب الجولف. ولإجابة السؤال : "ماذا يعرف عن الحاسبات الآلية؟" قام المسئول التنفيذي بالإجابة قائلاً : "أنه بحق رجل ظريف".

المعايير

إنها لحقيقة، أن شركات صغيرة الحجم تستخدم حالياً مدخل "الجودة الحقيقية" أكثر مما كانت تفعل في الماضي. وعلى لسان أحد المسئولين التنفيذيين الذي يقول : "أحاول الوصول إلى الجودة الحقيقية – فأعضاء مجلس الإدارة الذين يمكنهم التأثير السريع والإيجابي على الشركة. أريد أشخاصاً ذوي العديد من الخبرات – فأنا لا أريد أصدقائي هناك؛ فهم سوف يقومون بإعطائي المشورة في أي وقت أطلبها. تلك هي فرصتك الوحيدة للحصول على الأشخاص المناسبين للعمل معك".

وقد قامت مجموعة من المسئولين التنفيذيين لشركة صغيرة الحجم و أعضاء مجلس إدارة خارجيين بوضع قائمة تضم المعايير التالية لأعضاء مجلس الإدارة (على الرغم من أن العديد منهم لم يستخدم هذا التصنيف في وضع مثل تلك المعايير بشركاتهم الخاصة) :

- مصدر للاتصالات الجيدة؛
- خبرة صناعية؛
- خبرة وظيفية (مثال : خبرة مالية أو إدارة عامة)؛
- ليس بصديق شخصي للمسئول التنفيذي أو أعضاء مجلس إدارة آخرين؛
- يحظى باحترام المساهمين؛
- لديه وقت متاح؛
- لديه الحافز للعمل؛
- الانسجام التام (مثال : القدرة على العمل بصورة جيدة مع المسئول التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة الآخرين).

ومن تلك المعايير الثمانية، يوجد معياريان غاية في الأهمية لكثير من الشركات صغيرة الحجم لكنها قد لا تظهر في قائمة عديد من الشركات الكبرى. المعيار الأول هو الاتصالات. وكما تم ذكره في الجزء الأول، تملك الشركات الكبرى بصفة أساسية تملك القدرة علي الاتصالات

الخارجية التي تحتاجها. وعلى النقيض، تحتاج الشركات صغيرة الحجم إلى أعضاء مجلس إدارة يمكنهم توفير اتصالات تتيح الفرصة لفتح أسواق جديدة بالإضافة إلى جلب موارد مطلوبة من خارج الشركة – كالتمويل والمواد الأولية والمعلومات والاستشارات. ويستطرد مسئول تنفيذي : "لدى مقعد في طريقه إلى النشوء لذلك على التفكير في الشخص الذي أريده : ما هي أرقام التليفون والأسماء التي سيكون قادراً على إعطائي إياها وما هي الاجتماعات التي يمكنه تحديدها؟"

والمعيار الثاني هو الخبرة الصناعية والتي تختلف فيها الشركات صغيرة الحجم والشركات كبيرة الحجم. وكما ذكرنا سلفاً، تملك الشركات كبيرة الحجم بين درجاتها كماً ضخماً من الخبرة الصناعية، كما قد تواجه صراعاً للمصالح في محاولة لضم عضو مجلس إدارة من الصناعة. (على سبيل المثال أي عضو مجلس إدارة محتمل في شركة Exxon لديه خبرة صناعية في هذا المجال، من المؤكد أنه كان مسئولاً ذا مستوى رفيع في واحدة من الشركات المنافسة لشركة (Exxon). وعلى النقيض من ذلك، يمكن لشركة من الشركات صغيرة الحجم الإفادة من الخبرة الصناعية لعضو مجلس إدارة ومن المرجح حصولها على مثل هذا العضو دون الدخول في صراع للمصالح – غالباً ما يكون تنفيذي متقاعد من شركة كبيرة الحجم.

ولا يعتبر التنوع واحداً من المعايير النموذجية لمجالس إدارة الشركات صغيرة الحجم. وكما هو مبين بالجدول رقم (واحد) في الجزء الأول، أظهر مسح حديث على الشركات صغيرة الحجم أن مجالس إدارتها تضم ٧ ٪ فقط من أعضاء مجلس الإدارة الإناث، كما يضم عدداً تافه من مجالس إدارتها أعضاء مجلس إدارة من الأقليات – مقابل ٥٤ ٪ و٢٨ ٪ على التوالي من أعضاء مجلس إدارة الشركات كبيرة الحجم. وبالمثل، يضم عدد أقل من الشركات صغيرة الحجم مواطنين غير أمريكيين كأعضاء مجلس إدارة (١١ ٪ مقابل ٣١ ٪ في الشركات كبيرة الحجم).

العمليات

أصبحت عملية اختيار عضو مجلس الإدارة عملية ذات معايير خاصة في الشركات كبيرة الحجم. وتعمل لجنة ترشيحات مكونة من أعضاء مجلس إدارة بمساعدة المسئول التنفيذي وشركة البحث عن أعضاء مجلس إدارة لتحديد المرشحين المحتملين. وفي أثناء العملية الدقيقة للمقابلة الشخصية يقوم المستشار التنفيذي للبحث بالمساعدة في الحصول على المعلومات الصحيحة وضمان التوافق المناسب دون أن يتسبب ذلك في أن يفقد عضو مجلس الإدارة المقبل اعتباره إذا لم تتم دعوته ليصبح عضواً بالمجلس. وبعد عملية الغربلة التي تقوم بها شركة البحث، يقوم المسئول التنفيذي و/أو رئيس لجنة الترشيحات بعقد اجتماع تمهيدي مع مرشح أومع مجموعة من المرشحين بالإضافة إلى رفع تقرير بالنتائج إلى لجنة الترشيحات بالكامل. ثم تقوم لجنة الترشيحات بإصدار توصية إلى كل أعضاء مجلس الإدارة. وبعد موافقة مجلس الإدارة، يقوم رئيس لجنة الترشيحات و/أو المسؤول التنفيذي بدعوة لعضو مجلس الإدارة المقبل.

وبرغم أن بعض الشركات صغيرة الحجم تستخدم إجراء مشابهاً إلا أنه غالباً ما يكون هناك اختلافات جوهرية. أولاً، اعتماد شركة صغيرة الحجم اعتماداً تاماً على مسئولها التنفيذي يعني عادةً احتمال أن يكون المسئول التنفيذي لديه دور هام في عملية الاختيار التي تتم بالشركة صغيرة الحجم.

كما يوجد اختلاف ثان فيما بين الشركات كبيرة وصغيرة الحجم في عملية اختيار عضو مجلس الإدارة، وهو التأكيد على ضمان التوافق الدقيق. لأن الشركات صغيرة الحجم لديها مجالس إدارة صغيرة واحتياجات محددة وهكذا يكون ضمان التوافق المناسب غاية في الأهمية.

وبالتالي، كثيراً ما تكون عملية المقابلة الشخصية أكثر تحديداً منها في مجلس إدارة الشركة كبيرة الحجم. وقد أشار مسئول تنفيذي قائلاً : "قم باستخدام قائمة تضم معايير يجب أن يتوافق معها المرشح المحتمل كما تفعل عند تعيينك لمسئول تنفيذي. هل يملك المرشحون مستوى الطاقة المطلوب؟ هل يمكنهم القيام بالاتصالات الخاصة بصناعتك؟ إسأله مسدداً إلى الهدف مباشرة : "هل ستقوم بما نطلبه من الاتصالات؛ هل قمت بتلك الاتصالات في الماضي؟". وإذا لم يكن متوافقاً، يمكنه أن يكون أظرف شخص والأكثر شهرة لكنه لا يتناسب معك بصفة خاصة.

كما يوجد أسلوب آخر تتبعه الشركة صغيرة الحجم لضمان توافق مناسب والذي لا يمكن أن تتبعه الشركة كبيرة الحجم. وقد ذكر مسئول تنفيذي في تقرير له : "من أجل إراحة مجلس الإدارة عند حضور عضو خارجي، يجب أن يحضر هذا الشخص بضعة اجتماعات بالإضافة إلى مقابلة مختلف أعضاء مجلس الإدارة". ويعطي مثل هذا الإجراء للشركة ولعضو مجلس الإدارة فكرة أفضل عن التوافق فيما بينهما.

ثالثاً، على الأرجح يقل إستخدام الشركات صغيرة الحجم لشركات البحث بدرجة أقل مما تستخدمها الشركات كبيرة الحجم. وبدلاً من ذلك يستخدم كل من المسئول التنفيذي ولجنة الترشيحات بقائمة مستقبلية بالأسماء. وقد أشار عضو مجلس إدارة قائلاً : " إن من المعقول جداً وجود لجنة ترشيحات مكونة من ثلاثة أشخاص لأنك في حاجة إلى قاعدة اتصالات – بمن يعرف من، وماذا يحدث. وفي الواقع، كلما إزداد عدد أعضاء لجنة الترشيحات كان ذلك أفضل". وبالطبع، يمكن انه يقوم أعضاء مجلس الإدارة الذين ليسوا أعضاء بلجنة الترشيحات باقتراح أسماء للترشيح.

ومن السخرية، أن على الرغم من أن الشركات صغيرة الحجم تستخدم شركات البحث عن أعضاء مجلس الإدارة أقل من الشركات كبيرة الحجم، إلا ان شركات البحث تعتبر ذات فائدة للشركة صغيرة الحجم عن فائدتها للشركة كبيرة الحجم. وفي الواقع، يمكن لشركة البحث أن تقوم بعمل قائمة أسماء أخرى للشركات كبيرة وصغيرة الحجم غير التي يقومون بعملها بمعرفتهم. لكن تحتاج الشركة صغيرة الحجم إلى هذا النوع من المساعدة لأن بها عدداً أقل من أعضاء مجلس الإدارة الذين يقترحون الأسماء. علاوة على ذلك فمواصفات التعيين في مجلس الإدارة بشركة صغيرة الحجم كثيراً ما تكون أكثر تحديداً عنها للشركة كبيرة الحجم. فلماذا تستخدم مجالس إدارة الشركات صغيرة الحجم شركة البحث بصورة أقل؟ وقد أعطى المسئولون التنفيذيون أسباباً عدة منها : المصروفات التى يتم إنفاقها، ورغبة المسئو التنفيذى في السيطرة الكاملة على العملية، و/أو الاعتقاد بأن شركات البحث تعتبر شركات عامة وبالتالي ليس لديها المعرفة الخاصة المطلوبة لاختيار عضو مجلس الإدارة الذي يتفق مع الاحتياجات الفريدة المناسبة للشركة صغيرة الحجم. وبإعطاء أهمية خاصة لملء الأماكن الشاغرة القليلة نسبياً بأفضل المرشحين، سوف تبدأ المزيد من الشركات صغيرة الحجم باستخدام شركات البحث عن أعضاء مجلس إدارة.

قضية المسئولية القانونية

تعتبر قضية المسئولية القانونية قضية عظمى في أذهان أعضاء مجلس الإدارة المستقبلين في كل من الشركات كبيرة وصغيرة الحجم. وبالفعل، منع الخوف من المسئولية القانونية كثيراً من أعضاء مجلس الإدارة المستقبليين من قبول عرض الانضمام إلى مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم.

وقد قامت الشركات كبيرة وصغيرة الحجم – بدون شك – بالتأمين على أعضاء مجلس إدارتها ضد خطر المسئولية القانونية وحمايتهم تماماً من الناحية المالية. ويعتبر تعرضهم للمساءلة القانونية شيء بعيد الاحتمال بسبب خبراتهم الواسعة بالإضافة إلى نشاط محامي الشركة التي ستقوم بضمان توافقهم ومقاييس الأداء المطلوبة من الناحية القانونية. علاوة على ذلك، يقوم الشركة الغنية كبيرة الحجم بحمايتهم من المصروفات القانونية الضخمة، كما يحميهم التأمين لدي شركات التأمين من الدرجة الأولى من خطر المسئولية القانونية الخاص بأعضاء مجلس إدارة. وهكذا، فيما يتعلق بالدعوى القانونية المحتمل إقامتها، يكون أعضاء مجلس إدارة الشركات كبيرة الحجم معنيين بصفة رئيسية بسمعتهم وبالوقت المطلوب للدفاع عن الدعوى القانونية.

وعلى عكس ذلك، يكون أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم أكثر عرضة للأخطار المالية. ويهدد صافي الأصول الضعيف للشركة صغيرة الحجم بضعف الحماية. على الأرجح تكون شركة التأمين التي تقوم بتوفير التأمين ضد خطر المسئولية القانونية ذات جودة أقل. وهكذا، يخاف أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم إذا ما أفلست الشركة سيكون عليهم مقاضاة شركة التأمين من أجل التحصيل. ومع ذلك، حتى بعد هذا النظام المحتمل لاسترداد الرسوم، يصر معظم أعضاء مجلس الإدارة المستقبلين للشركات صغيرة الحجم على التأمين ضد خطر المسئولية القانونية.

وقد ذكر عضو مجلس إدارة وسيلة يمكن بها تفادي المسئولية القانونية أو تقليلها، "فأنا عضو بمجلس إدارة شركة صغيرة الحجم، ويريد أحد كبار المستثمرين أن يكون بمجلس الإدارة لكنه لن يكون عضواً بمجلس الإدارة بسبب المسئولية القانونية. وبدلاً من ذلك أصبح عضواً في المجلس الاستشاري، لكنه يقوم بحضور جميع اجتماعات مجلس الإدارة وبالمشاركة فيها".

وبما أن المراقبين الذين يحضرون كل اجتماعات مجلس الإدارة قد تتم مقاضاتهم كأعضاء مجلس إدارة "فعليين"، فمثل هذا المدخل يخلق نوعاً من المسئولية قانونية محتملة لإقامة دعوى، والتي قد تكون مصدر إزعاج للمراقب حتى إذا كسب الدعوى.

مكافأت أعضاء مجلس الإدارة

عادة ما تقوم الشركات كبيرة الحجم بالدفع نقداً مقدماً مقابل أتعاب سنوي ومقابل حضور الاجتماعات. كما تعطي تلك الشركات إلى أعضاء مجلس الإدارة عدداً من الأرباح متضمنة في المتوسط كماً معتدلاً من الأسهم – كماً يوازي ٢٢ بالمائة من الأجر النقدي في عام ١٩٩٤.

وتختلف الشركات صغيرة الحجم عن هذا النمط بأساليب عدة. إذ أن بعضهم لا يدفع نقداً، وعادة من يدفع نقداً، يقوم بدفع نقد أقل كثيراً مما تدفع الشركات كبيرة الحجم وعلى عكس ذلك، غالباً ماتمنح الشركات صغيرة الحجم عدداً أكبر من الأسهم. ففي عام ١٩٩٤، على سبيل المثال، قامت شركة Progress Software وهي شركة يبلغ رأسمالها ١٠٠ مليون دولار بدفع مبلغ قدره ٦٠٠٠ دولار فقط نقداً إلى أعضاء مجلس إدارتها، لكنها منحتهم خيارات قد تصبح ملكاً لهم خلال أعوام لشراء أسهم بقيمة سوقية تقدر بـ ٣٥٠٠٠٠ دولار تقريباً في وقت المنحة.

مزايا وعيوب الدفع نقداً

يختلف المسئولون التنفيذيون وأعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم في الآراء حول إذا ما كان يجب دائماً على الشركات صغيرة الحجم الدفع نقداً إلى أعضاء مجلس الإدارة.

والحجة لدفع المكافأت نقداً هي كالتالي : "عندما يتم انتخابك في شركة ما كعضو لمجلس إدارة فإن مثل هذا العمل يستغرق منك كثيراً من الوقت. ويوجد بالشركة كل من لجنة المراجعة ولجنة الأجور والمرتبات. ثم توجد أيضاً قضية استراتيجية هامة نود مناقشتها وهي قضية يمكنك أن تصادفها مع العاملين في التسويق. ولذلك، من أجل الخروج من المشكلة، ادفع له أجر يومه، مهما يكن ومهما كلف الأمر وقم بالحصول على حافز النمو فيما يتعلق بتقييم الأسهم. وفي رأيي يعتبر هذا أفضل نظام في جميع الحالات".

وفي عرض للحجج المعارضة لدفع المكأفات النقدية الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة، وأوضح مسئول تنفيذي وجهة نظره قائلاً : "إذا ما قمنا بدفع مكافآت أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين بمجلسنا وهي تقدر بـ ١٢٠٠٠ دولار لكل منهم فإن معني ذلك تدفع إجمالي ٣٦٠٠٠ دولار". ثم استطرد في الشرح موضحاً أن القيمة الحالية لتلك المصروفات الآخذة في الزيادة قد تصل في خلال عدة أعوام إلى مئات الآلاف من الدولارات. "وبالنسبة لشركة صغيرة الحجم، يعتبر ذلك ضربة قاضية". ثم قام المسئول التنفيذي، والمسؤول العام بشرح المدخل الذي يستخدمه لتفادي دفع الرسوم نقداً. وعندما يتولى أمر شركة ما، يجد أنه عادةً ما يتم دفع رسوم أعضاء مجلس الإدارة بما يوازي الأتعاب الاستشارية كبدل حضور الاجتماعات، هذا بالإضافة إلى النفقات وبعض خيارات الأسهم. "لا أريد أن أدفع أي نقد، لأن النقد ليس متاحاً بصفة دائمة. وعادة أقوم بإبطال مكافأت أعضاء مجلس الإدارة. أقوم بدفع النفقات بالكامل، كما أقوم بمنح علاوة ضخمة– ١/٢ بالمائة من الشركة لكل عضو مجلس إدارة كخيار أسهم. وقد تم تقييم سعر الخيارات بأنها "منخفضة بصورة سخيفة". ويقضوا فترة استحقاق تتعدى الأربعة أعوام،، بنسبة ٢٥ بالمائة في العام بدءاً من نهاية السنة الأولى. فعلياً أقول : "سر معنا إلى نهاية الطريق، فإذا وصلنا نكون قد وصلنا سوياً". فالكسب الاحتمالي كبير للغاية. وإذا كانت الشركة العادية تبيع أسهمها للعامة، على سبيل المثال بتثمين مالي قدره ٤٠ مليون دولار، محققة نصف نقطة خلال ثلاثة أعوام بتثمين مالي قدره ٤٠ مليون دولار، فهو تغيير محوري من النوع الجيد (٢٠٠،٠٠٠ دولار)."

مزايا وعيون الدفع النقدى

إذا ما تم دفع نقداً، ما هو المبلغ وفي أي شكل قد تم دفعه؟ وقد ذكر مسئول تنفيذي خبرته قائلاً: "لقد حاولنا أن ننظر إلى كل شركة من شركات القطاع ذات المستوى المتقارب. وأردنا أن نكون في المعدل المتوسط بإجمالي ١٢٠٠٠ دولار سنوياً. لقد قمنا بدفع ألف دولار للاجتماع ويبدو أن مبلغ الـ ١٢٠٠٠ دولار يتناسب مع عدد اجتماعات مجلس الإدارة واللجنة التي قد نعقدها. كما كانت لدينا خطة لخيار الأسهم حيث كانت تمنح بسعر السوق ويتم استحقاقها بشكل متساو خلال فترة عمل أعضاء مجلس الإدارة– ثلاث سنوات".

ويبدو أن مقابل اجتماعات الشركات صغيرة الحجم تتراوح بين ٥٠٠ دولار و ١٠٠٠ دولار. وتقوم بعض الشركات بدفع كليهما لاجتماعات مجلس الإدارة واللجنة، حيث أن هناك شركات أخرى تقوم بدفعها لاجتماعات مجلس الإدارة وليس لاجتماعات اللجنة، إلا إذا كانوا يستغرقون وقتاً طويلاً للغاية في الاجتماعات. عامةً، تقوم الشركات التي تدفع رسوم اجتماعات أقل بتزويدهم بمقدم أتعاب سنوي.

رؤية مختلفة نحو الأسهم

قام مسئول تنفيذي باستخدام مدخل مختلف مفضلاً ذلك على إعطاء الشركة أسهماً لأعضاء مجلس الإدارة كجزء من حزمة تعويضية : "شركتي تختلف قليلاً. وأعضاء مجلس الإدارة يقومون بالدفع للشركة. فهم يعتقدون أنهم إذا أرادوا أن يكونوا ذوى نفع للشركة، عليهم المشاركة فيها. ولذلك يقوم كل منهم يدفع مبلغ إجمالى ٢٥ دولار مقابل الحصول على بعض الأسهم".

وعلى الرغم من ذلك، فآخر تعليق هو : تقوم وجهة النظر التالية والتى عبر عنها بمسئول تنفيذي يكسب تأييد معظم المسئولين التنفيذيين وأعضاء مجلس إدارة الشركة صغيرة الحجم : "يجب أن يكون عضو مجلس الإدارة عضواً يحظى باحترام بالغ في المجتمع – كما يجب أن يكون متخصصاً. وأن يكون لوقته أو لوقتها قيمة". وبتلك الديباجة، قام المسئول التنفيذي بشرح برنامج "جيد" للتعويضات. "يجب أن تحذر بشأن نفقاته وأن تقوم بدفع ما يوازي معدل استشارة معتدل حسب عملك. وأعتقد أن مكافأة تسوية النقد لها أهمية بالغة. بالإضافة إلى ذلك، أعتقد أنه لغاية في الأهمية سواء من خلال الخيارات أو الأسهم، أن تعطى شخصاً إحساساً بالملكية".

الممارسات الفعلية: الشركات صغيرة الحجم مقارنة بالشركات كبيرة الحجم

يظهر الجدول (١٩–٣) الاختلافات التصنيفية فيما بين الشركات كبيرة الحجم والشركات صغيرة الحجم فيما يتعلق بمكافأة أعضاء مجلس الإدارة. أولاً، يحصل أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم على مكافأة نقدية أقل – ١١٠٠٠ دولار مقابل ٣٦٠٠٠ دولار سنوياً في عام ١٩٩٣. ثانياً، يحصل أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم على أرباح أقل – عادة على واحدة مقابل خمسة للشركات كبيرة الحجم. وإذا ما نظرنا إلى خطط تقاعد أعضاء مجلس الإدارة على سبيل المثال. يقوم ٦ ٪ فقط منهم من الشركات صغيرة الحجم بمنح تلك الفائدة مقارنة بـ ٥٨ ٪ من الشركات كبيرة الحجم. وتكون الفائدة الرئيسية هي أن الشركات صغيرة الحجم تمنح خيارات أسهم – بما يعادل ٧٧ بالمائة للشركات صغيرة الحجم مقابل ٣٢ بالمائة للشركات كبيرة الحجم. ويعد هذا الاستخدام الزائد لخيارات الأسهم من قبل الشركات صغيرة الحجم وثيق الصلة باستخدام الزائد لخيارات الأسهم كحوافز يتم منحها للتنفيذيين.

على الرغم من ذلك، يحصل أعضاء مجلس إدارة الشركات كبيرة الحجم على أجر أفضل كثيراً مما يحصل عليه أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم على المدى القصير، إلا أن إجمالي المبالغ التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم مقابل ساعات العمل الإضافية (مشتملة على خيارات الأسهم)، وعلى الرغم من أنها غير مؤكدة إلا أنها مرتفعة إلى حد كبير.

الجزء الثالث :

كيف تقوم بتشكيل مجلس إدارة فعال بشركة صغيرة الحجم

أثناء تشكيل مجلس إدارة فعال في شركة من الشركات صغيرة الحجم، يجب أن يأخذ كبار المسئولين التنفيذيين والمديرين في الاعتبار مبدأين أساسيين : أولوية مصالح المساهمين وتفرد الشركات صغيرة الحجم.

أولوية مصالح المساهمين

يعتبر أعضاء مجلس إدارة الشركة ملزمين بتوجيه أعمالها نحو الربح طويل الأجل والخاص بمساهميها. من غير ريب، يجب على أعضاء مجلس الإدارة وضع مصالح مساهمي الشركة الآخرين في الاعتبار – بالإضافة إلى الموظفين والعملاء والموردين والدائنين والمجتمعات المحلية والجمهور – حيث أن تسهيل تلك المصالح سوف يعود على مساهمي الشركة بالنفع. لكن في عالم الشركة صغيرة الحجم يعتبر "المال هو الملك". فكثير من الشركات صغيرة الحجم تواجه عدداً هائلاً من الفرص التي تتطلب مالاً كثيراً حتى تتحقق. وبالنسبة لتلك الشركات، فقد تعتبر التضحية بالأرباح قصيرة الأجل مقابل أهداف جيدة لكن ليس لها أية قيمة مصرفية ترفاً لا يمكن تحمله. ولذلك يجب على أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم إدراك أن التزاماتهم تعني تعزيز قيمة المساهمين .

جدول (١٩-٣)
مكافأة أعضاء مجلس الإدارة : الشركات صغيرة الحجم مقارنة بالشركات كبيرة الحجم

البنـــــــــد	الصغيرة الحجم مبيعات تقدر بأقل من ١٠٠ مليون دولار	الكبيرة الحجم مبيعاتتقدر بأكثر من مليار دولار
الإجمالي السنوي للمكافآت النقدية	١١٠٠٠ دولار	٣٦٠٠٠دولار
عدد الأرباح	١	٥
خطة التقاعد، ونسبة الشركات	٦٪	٥٨٪
دفع الأسهم، ونسبة الشركات		
خيارات الأسهم	٧٧٪	٣٢٪
أسهم مقيدة	٢٦	٢٥
أسهم غير مقيدة	٩	٢٣

القيمة المتوسطة للصناع الأمريكيين، لعام ١٩٩٣.
المصدر : مجلس إدارة المؤتمر.

ويجب على أعضاء مجلس الإدارة الاستفادة من القاعدة الصغيرة نسبياً للمساهمين من خلال التعرف على حملة الأسهم طويلة الأجل، بما في ذلك المديرين وأعضاء آخرين من مجلس الإدارة. وبما أنه ينتظر من أعضاء مجلس الإدارة توجيه الشركة نحو الأرباح طويلة الأجل، فإن القرارات التي يتخذها أعضاء مجلس الإدارة ستؤدي إلي تدعيم هؤلاء المساهمين الذين ذوى النظرة البعيدة، وذوى الإلتزام تجاه الشركة. ويمكن لهذا الامتياز أن يخلق بعض الصراعات مع حملة الأسهم المؤسسيين الذين يملكون عدداً ضخماً من الأسهم. وفي الواقع لا تدور معظم المناقشات الخاصة بالإطار الزمني للشركة حول قصر الأجل مقارنة بطول الأجل. لكنها تدور حول بحث مشترك لربط المكاسب قصيرة الأجل بالمكاسب طويلة الأجل.

تفرد الشركات صغيرة الحجم

تمتلك الشركات صغيرة الحجم تنوعاً في هياكل الملكية أكبر مما تمتلك الشركات كبيرة الحجم. على سبيل المثال، يمكن لشركة صغيرة الحجم سواء تابعة للقطاع العام أو للقطاع الخاص، حيث تعتبر معظم الشركات كبيرة الحجم تابعة للقطاع العام. وحيث أن المستثمرين

المؤسسيين يملكون معظم الأسهم في الشركات كبيرة الحجم، ففي الشركات الصغيرة قد يملك معظم الأسهم عدد من مختلف فئات المالكين : مثل، رئيس مجلس الإدارة، أو المسؤول التنفيذي، أو الرأسماليين المخاطرين، أو بعض كبار أفراد المستثمرين، أو الجمهور أو عائلة ما.

القوة الكبرى الدافعة إلى التنوع فيما بين الشركات الصغيرة هى الأثر الهائل الذي يحدثه المسؤول التنفيذي في مثل تلك الشركات. ويصدق هذا أيضاً على الشركات التي يقوم المؤسسون بإداراتها والذين يملكون رؤية قد تتخلل الشركة. وبالتالي ينبغى على أعضاء مجلس الإدارة الإنصات جيداً للغة الأشخاص المعنيين بالشركة، والبحث عن معلومات إضافية لنظام الشركة. وبذلك يمكن لأعضاء مجلس الإدارة تعزيز الخصائص الفريدة التي تدفع النجاح فى كل شركة من الشركات صغيرة الحجم.

وينبغى على مجالس الإدارة تطويع عضوية مجلس الإدارة والمكافأت والممارسات وفقاً للحالة الخاصة بكل شركة من الشركات صغيرة الحجم علي حده. كما يجب عليهم الأخذ في الاعتبار وجوب تطبيق "أفضل الممارسات" أو "الخطوط الإرشادية للشركة" والتي يتم وضعها بصفة أساسية للشركات كبيرة الحجم، لكن يجب عليهم عمل ذلك بعين ناقدة. وبسبب تلك الحاجة إلى تفصيل كل شركة صغيرة وفقاً لظروفها فإننا نقدم هذا المشروع الآولي في الختام بإعتبارها نقطة بداية للحوار الضروري بين رئيس مجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة. ويتضمن هذا المشروع الأولي التوجيه اللازم لتشكيل مجلس الإدارة وتحديد أجر عضو مجلس الإدارة وضمان التشغيل المناسب للمجلس.

المشروعات الآولى لتشكيل مجلس الإدارة

الهدف من "تشكيل مجلس الإدارة" في الشركات صغيرة الحجم هو وجود فريق عمل متجانس من أعضاء مجلس الإدارة – فريق لا يقوم بمتابعة الإدارة فحسب (دور متفاعل بصفة أساسية) لكن يقوم أيضاً بتدعيم الإدارة بالبحث عن فرص للنمو (دو مساند) وللقيام بتلك العملية لابد من وجود أربع خطوات :

الخطوة الأولى : حصر المهارات والخبرات الادارية المتاحة

يمكن للبيان المفصّل للمهارات والخبرات الخاصة بالمسؤول التنفيذي وغيره من الإدارة العليا أن يحقق فائدتين متميزتين. الأولى، كشف نقاط الضعف التي يجب على أعضاء مجلس الإدارة تغطيتها. الثانية، تمكين أعضاء مجلس الإدارة من القيام بوظيفة غاية في الأهمية بمجلس إدارة شركة صغيرة الحجم– وهي مساعدة المديرين على تنمية مهاراتهم بحيث يمكنهم التقدّم أثناء عملية نمو الشركة.

الخطوة الثانية : تعريف الصفات المطلوبة لمجلس الإدارة

وتتشابه مجالس إدارة الشركات صغيرة الحجم مع مجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم، من مطالبة أعضائها ببعض الصفات. ويتضمن ذلك :

- **الخصائص الشخصية** : تعتبر الأمانة والذكاء والحكم الجيد على الأمور من الخصائص الأساسية لأي عضو مجلس إدارة.
- **إتاحة الوقت** : كما هو الوضع في الشركات كبيرة الحجم، يعتبر الوقت مطلوباً لإعداد

اجتماعات مجلس الإدارة واجتماعات اللجان ولحضورها. لكن في الشركات صغيرة الحجم، غالباً ما يكون الوقت الجدير بالاعتبار والمطلوب هو إجراء المناقشات والاجتماعات الخاصة (بعضها تليفونياً) فيما بين الاجتماعات المنتظمة ولتوفير أية مساعدات أخرى فيما بين المسؤول التنفيذي والتنفيذيين الآخرين. ويمكن للأحداث السريعة أن تؤثّر في الشركة، ويجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة موجودين لتقديم العون أو الاستشارة إذا ما طُلب منهم ذلك قبلها بوقتٍ قصير.

- **الحفز على العمل** : يجب على عضو مجلس إدارة أية شركة– كبيرة أو صغيرة الحجم– أن يكون لديه دافع قوى في أن يقوم بدورٍ فعّالٍ في اجتماعات مجلس الإدارة واجتماعات اللجنة وأن يستجيب إذا ما طلبت منه المساعدة من خلال الإدارة. لكن أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم لديهم الدافع أن يكونوا متحفزين بصورة أكبر لخلق أفكار جديدة حول وسائل دعم الشركة. كما يوجد خطراً في الأسلوب المساند : إذ أن إزدياد مساندة أعضاء مجلس الإدارة عن الحد قد يؤدي إلى صراع لفرض السيطرة ويصرف الرئيس التنفيذي عن أداء عمله أو عملها. بالإضافة إلى ذلك، ينبغى دائماً على أعضاء مجلس الإدارة مراعاة عدم تشويه صورة المسؤول التنفيذي أمام الموظفين، وأن يكونوا يقظين للرسالة التي يرسلها مجلس الإدارة. لإن الاهتمام بتلك القضية على المدى الطويل سيجعل من المساعدة التي تقدم مساعدة مفيدة.
- **الانسجام التام بين أعضاء مجلس الإدارة القائم والإدارة** : يعتبر كل من الثقة والاحترام المتبادل غاية في الأهمية، حيث يكون عمل مجلس الإدارة أكثر شفافية في شركة صغيرة الحجم. وكما يكتسب مجلس الإدارة سلطته القانونية من العمل الجماعي، يكتسب أيضاً سلطته المعنوية من وجود فريق عمل متماسك. لحسن الحظ، يسمح الحجم الأصغر من أعضاء مجلس إدارة الشركة صغيرة الحجم النموذجية بتكوين مثل هذا الفريق المتماسك.
- **عدم وجود تضارب في المصالح** : تعتبر تلك النقطة غاية في الحساسية لمجالس إدارة الشركات صغيرة الحجم. وتحتاج تلك المجالس أعضاء مجلس إدارة على دراية بصناعة الشركة وبالصناعات وثيقة الصلة، لكنهم غير متصلين بأي منافس.
- **الرؤية الاستراتيجية** : ينبغى أن تكون لدى جميع أعضاء مجلس الإدارة القدرة على تقييم استراتيجية الشركة، وأن يكونوا موجودين لمناقشة القضايا الاستراتيجية مع المسؤول التنفيذي على حدى، بالإضافة إلى مناقشتها باجتماعات مجلس الإدارة.
- **احترام المساهمين** : سيفوز أعضاء مجلس الإدارة بتلك الميزة الهامة كنتيجة لكافة تلك الصفات بالإضافة إلى الصفات الأخرى التي يكيفونها وفقاً لاحتياجات الشركة.

قد يتعجب بعض القراء حول سبب عدم ذكر أى شئ بشأن سن عضو مجلس الإدارة في تلك القائمة. وعلى الرغم من أن مجلس الإدارة يجب أن يمثّل بالتأكيد المراحل العمرية المختلفة، وينبغى ألا يكون للمراحل العمرية حداً أقصى. وكما تم ذكره في تقرير المجلس رفيع المستوى NACD حول تقييم أداء المسؤولين التنفيذيين، ومجالس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة (لعام ١٩٩٤)، فيما يتعلق بتقييم عضو مجلس الإدارة أنه إذا قام مجلس الإدارة بأداء واجبه ، لا يكون هناك أية ضرورة لوضع سن إلزامية للتقاعد.وبالتأكيد، فإن تجربة تقييم مجالسٍ الإدارة ما تزال تجربة جديدة، والشركة التي تقوم في الواقع بتقييم أعضاء مجلس الإدارة كلٌ على حدة تعتبر شركة نادرة من نوعها. ولذلك، فإن محاولة تجنّب تلك المشكلة بوضع سن إلزامية للتقاعد ليس فكرة صائبة. وتعتبر فكرة وضع سن إلزامية للتقاعد فكرة غير صائبة بالمرة خاصة للشركات

صغيرة الحجم حيث أن أعضاء مجلس الإدارة الأكبر سناً، كالتنفيذيين المتقاعدين وأعضاء مجلس الإدارة المتقاعدين بالشركات الأخرى يمكنهم أن يكونوا مصادر ذات قيمة للمعرفة والاتصالات بالنسبة للشركات صغيرة الحجم. وبعيداً عن الميزات العامة والمطلوب توافرها في جميع أعضاء مجلس الإدارة، فهو لغاية في الأهمية للشركات صغيرة الحجم وجود أفراد أعضاء مجلس الإدارة الذين يمكنهم القيام بأدوار معينة بمجلس الإدارة. ولأن أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم يميلون إلى أن يكون حجمهم صغيراً، فمن المهم جداً الإسهام المحدد والمتوقع من كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة.

وفيما يلي بعض الأمثلة :

- **الاتصالات المفيدة لإدارة الشركة**. يمكن لأعضاء مجلس الإدارة تقديم المسؤول التنفيذي وأعضاء آخرين بالإدارة إلى شخصيات لا يمكن الوصول إليها بسهولة. وتكون أنماط أعضاء مجلس الإدارة ذوي الاتصالات القيّمة على سبيل المثال : تنفيذيون نشطاء أو متقاعدون لديهم خبرة في الصناعة الأولية للشركة أو صناعة وثيقة الصلة بمجال اهتمامها. وقد يقوم أعضاء مجلس الإدارة ذوو الاتصالات بمجالات أخرى كالحكومة، أو القانون، أو المحاسبة، أو الهندسة بسد بعض الحاجات.

- **الدراية بالصناعات الأولية للشركة**. بالإضافة إلى التزويد بالاتصالات، يمكن لعضو مجلس الإدارة الذي لديه معرفة بصناعة الشركة مساعدة الإدارة على تفهّم الديناميكية التنافسية للصناعة بصورة أفضل.

- **خبرة العمل بمجلس إدارة ذى كفاءة**. يمكن لعضو مجلس إدارة لديه تلك الخبرة مساعدة رئيس مجلس الإدارة في تحسين فعالية مجلس الإدارة. ومثل هذا العضو يمكن أن يكون ذا نفع بصفة خاصة في ضمان وجود وظائف المتابعة في الجانب الصحيح من الخط الفاصل بين نشاط مجلس الإدارة ونواحى نشاط الإدارة (مع الأخذ في الاعتبار أن مجلس الإدارة يقوم بالتوجيه ولا يقوم بعملية الإدارة).

- **الخبرة كمسؤول تنفيذي**. يمكن لمثل تلك الخبرة، أن تكون ذات نفع بصفة خاصة إذا ما تضمنت توجيه شركة أخرى من خلال مرحلة من النمو أو أية فترة أخرى من فترات التغيير التي تدخل فيها الشركة. ويمكن لأعضاء مجلس الإدارة الذين كانوا مسؤولين تنفيذيين من قبل، تولي مهام المسؤول التنفيذي بصفة مؤقتة إذا ما تطلب الأمر ذلك. وبسبب الطبيعة الضعيفة الخاصة بالإدارة في كثير من الشركات صغيرة الحجم، وقد يؤدي فقد المسؤول التنفيذي بصورة مفاجئة إلى ترك الشركة دون قيادة داخلية مناسبة. وفي مثل تلك الحالات، قد تكون هناك حاجة إلى عضو مجلس إدارة خارجي (أوعدد منهم كفريق) لإدارة الشركة بصفة مؤقتة حتى يتم تعيين مسؤول تنفيذي آخر. ومن الواضح أن عضو مجلس الإدارة الأكثر كفاءة، قد يكون شخصاً كان مسؤولاً تنفيذياً من قبل. وقد لا يكون عضو أو أعضاء مجلس الإدارة الذين يتولون هذا الدور الإداري في حاجة إلى المهارات الإدارية فحسب بل إلى الوقت المتاح لتلك الوظيفة.

- **القدرة على العمل "كالناصح المخلص" للمسؤول التنفيذي**. يتضمن مجلس الإدارة الفعال على الأقل عضواً يمكنه إمداد المسؤول التنفيذي بالإرشادات العامة. ويحتاج هذا التوجيه إلى أن يكون متعمقاً بدرجة أكبر مما يقدمه رئيس لجنة الأجور والمرتبات، والمحدودة بطبيعتها عن طريق مراجعة مدى تأثر أداء الشركة على أجر وعلاوات المسؤول التنفيذي. ويمكن "للناصح المخلص" الجيد أن يكون خير عون للمسؤول التنفيذي في تنمية قدراته– وهي خبرة ذات قيمة

فيما يتعلق بعدم خبرة بعض الشركات صغيرة الحجم. ويمكن "للناصح المخلص" الذي يعرف مواطن القوى ومواطن الضعف الخاصة بالمسؤول التنفيذي تقديم يد العون ليتكيف أو تتكيف على التغيير السريع بالشركة.

- **الخبرة كرئيس للجنة المراجعة بمجلس إدارة آخر.** وتعتبر وظيفة المراجعة وظيفة ذات أهمية خاصة في الشركات صغيرة الحجم التى تميل إلى إعطاء هذه المهمة إلى فريق عمل ذو سلطة ضعيفة، ومساندة قليلة من قبل المراجعيين الخارجيين، وكثير من لوائح إدارة العمل غير الرسمية (أو غير القائمة) والتي تعتبر نمطية بالشركات كبيرة الحجم. وبالفعل فإن هناك كثيراً من حالات التدليس في الشركات صغيرة الحجم (على سبيل المثال : Crazy Eddy's, Leslie, and Manscribe). وينبغى على جميع أعضاء مجلس الإدارة أن يولوا المركز المالي للشركة اهتماماً شخصياً- بالبحث عن أماكن محظورة وطرح التساؤلات. وللشخص ذو الخبرة بلجنة المراجعة يكون قادراً على تولي القيادة في طرح الأسئلة الصحيحة وضمان التشغيل الجيد للجنة المراجعة.
- خبرات وظيفية أخرى مطلوبة. يمكن أن تكون الخبرة المفيدة في مجالات المالية أو التسويق أو الإنتاج- وهي مجالات سوف تدعم العمل القائم بالإضافة إلى أنها سوف تتيح فرصة الدخول في أعمال جديدة، أو خدمات وأساليب علمية حديثة.
- الأموال المطلوبة للإستثمار في الشركة. قد يطالب بعض المستثمرين بمقعد في مجلس الإدارة كجزء من اتفاقهم الخاص بالاستثمار في الشركة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لأعضاء مجلس الإدارة المستثمرين توفير التمويل المطلوب بصورة سريعة كنتيجة لمعرفتهم بالشركة.

الخطوة الثالثة : تحديد الحجم المناسب لمجلس الإدارة

يجب أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين كبيراً بدرجة تكفى لتوافر الصفات المناسبة المدرجة آنفاً، علاوة على ذلك يجب أن يكون عدد الأعضاء عدداً قليلاً بدرجة كافية لضمان تماسكهم بعضهم مع بعض. وعادة يكون العدد من خمسة إلى سبعة أعضاء في مجلس الإدارة عدداً كافيا. والحقيقة أن القائمة المذكورة آنفاً تشير إلى احتمال وجود حاجة إلى ١٢ عضواً بمجلس الإدارة وهو عدد كبير، لكن بأي حال من الأحوال لا يكون هذا هو الوضع بالشركات صغيرة الحجم مع وجود بعض أعضاء مجلس الإدارة الذين يملكون أكثر من صفة. ولن نقوم بالتأكيد بالتوصية بتعيين دستة من أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين بمجلس إدارة شركة صغيرة الحجم.

وبالطبع، يجب أن يكون دائماً المسؤول التنفيذي عضواً بمجلس الإدارة. وإذا كانت شركة ما كبيرة بدرجة كافية ليكون بها مسؤول تشغيل منفصل، يجب على هذا التنفيذي أيضاً أن يكون عضواً بمجلس الإدارة. وما لم تكن هناك ظروف خاصة، إذن لا توجد أية حاجة لأي من الداخليين الإضافيين.

الخطوة الرابعة : تحديد عملية الاختيار

ينبغي أن تشتمل تلك العملية على عدة مراحل:

- **تشكيل لجنة الترشيحات** : تقوم لجنة ترشيحات رسمية بتعزيز المناقشة حول تكوين مجلس الإدارة وأدائه. كما تساعد على تجنب انتقاء المسؤول التنفيذي لأعضاء مجلس الإدارة (يمكن أن تتم تسمية لجنة الترشيحات بأسماء عدة "لجنة حوكمة الشركات" أو "لجنة أعضاء مجلس الإدارة".

- **تقرير عملية تكوين مجلس الإدارة وحجمه** : يجب أن تتولى لجنة الترشيحات قيادة عملية تحديد تلك الأمور لكن يجب أن يقوم مجلس الإدارة كاملاً بإتخاذ القرارات النهائية.

- **النظر فى استخدام شركة بحث لترشيح أعضاء الإدارة** : لم يقم كثير من الشركات صغيرة الحجم باستخدام شركة بحث حتى تساعدها على العثور على أعضاء مجلس إدارة. علاوة على ذلك، يمكن لتلك الشركات المساعدة بجلاء في إيجاد أسماء المرشحين، كما يمكنها الحصول على معلومات حول المرشحين المحتملين دون الإفصاح عن اسم الشركة. بالإضافة إلى أن استخدام شركة بحث يؤدي إلى إثارة مناقشات موسعة حول مواطن القوة والضعف الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة أثناء التحضير لوضع وصف لعضو مجلس الإدارة محل البحث. و غالباً ما تعتبر الأتعاب المدفوعة لشركة البحث صفقة رابحة إذا ما أخذنا في الاعتبار التوفير المحتمل في وقت الإدارة ووقت مجلس الإدارة.

- **إيجاد أسماء الأعضاء المحتملين** : سواء تم استخدام شركة بحث أم لا، يجب على مجلس الإدارة محاولة كشف النقاب عن مرشحين ليسوا بالضرورة من نفس مجال العمل أو الدوائر الاجتماعية كالمسؤول التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة الحاليين. على سبيل المثال، لن تقوم عملية صحيحة بإغفال المرشحين من النساء والأقلية من ذوي الكفاءة. ويشتمل ٧ بالمائة فقط من مجالس أعضاء الشركات صغيرة الحجم على أعضاء من النساء أو الأقليات (أنظر الجدول ١٩-١، الجزء الأول).

ويمكن الاعتماد على المهارات والخبرات السابقة للأعضاء من النساء أو الأقليات لخدمة أي دور من الأدوار المذكورة آنفاً، بالإضافة إلى إتاحة فرص لتوفير وجهات نظر و/ أو اتصالات قد يفتقر إليها مجلس الإدارة بصورة من الصور. وتضمن عملية الإعداد القائمة خاصة بمجلس الإدارة – والتي تحتوي على أسماء الأعضاء المستقبليين – فرصة أكبر للاختيار كما تحفز المناقشة حول الاحتياجات اللازمة. وفضلاً عن ذلك، قد يكون كثير من المرشحين المرغوب فيهم ملتزمين بصفة أساسية بالعمل في مكان آخر: ويمكن إقامة شبكة واسعة للمساعدة في تجنب التأخير الذي قد ينتج إذا لم يرغب الأعضاء المختارون فى العمل.

الاجتماع بالمرشحين المحتملين

ينبغى أن يلتقي عضو مجلس الإدارة المحتمل بالمسؤول التنفيذي وجميع أعضاء لجنة الترشيحات. إذا كانت هناك جدوى كذلك ينبغى أن يلتقي المرشح أيضاً مع معظم – إن لم يكن مع جميع– أعضاء مجلس الإدارة الآخرين قبل أن يتخذ مجلس الإدارة قراراً نهائياً. ويعني الحجم الصغير نسبياً لمجالس إدارات الشركات صغيرة الحجم أن التوافق الجيد مطلوب بصورة كبيرة. وفي بعض الحالات، قد يكون من الممكن عضو مجلس الإدارة المحتمل حضور لجزء من اجتماع مجلس الإدارة أو أداء أية وظيفة أخرى يكون أعضاء مجلس الإدارة موجودين فيها، كالقيام بجولة في مرافق الشركة. وعلى أية حال، ينبغى أن تسمح تلك العملية برفض المرشح بأسلوب لبق وأخباره من غير إبطاء.

التعريف الواضح بما هو متوقع من جميع أعضاء مجلس الإدارة

كما هو مذكور آنفاً، يشتمل ذلك على "التوقعات العامة" المنتظرة من جميع أعضاء مجلس الإدارة، و"التوقعات الفردية" الخاصة ببعض أعضاء مجلس الإدارة. كما يجب إجراء مناقشة واضحة مع أي عضو مجلس إدارة محتمل فيما يتعلق بوجوده أو وجودها، ورغبته أو رغبتها في

الوفاء بكل من التوقعات العامة أو التوقعات الفردية. على سبيل المثال : يجب أن يوافق عضو مجلس الإدارة المحتمل – والمتوقع منه توفير الاتصالات اللازمة – على أن يقوم بإجرائها.

تجنب تعيين مقدمي الخدمات بمجلس الإدارة

من الأفضل بصفة عامة عدم وجود مقدمي الخدمة كأعضاء بمجلس الإدارة كالمصرفيين، والاستشاريين، والمحامين. أولاً، سوف يؤدي ذلك إلى تفادي تضارب المصالح وسوف يعطي الإدارة حرية أكبر في اختيار مقدمي الخدمة. ثانياً، في بعض الأحيان لا يمكن اعتبار مقدمي الخدمة كأعضاء مجلس إدارة مستقلين بلجنة الأجور والمرتبات. ومع ذلك في بعض الشركات صغيرة الحجم قد يكون مرغوباً أن يقدم عضو مجلس الإدارة بعض الخدمات كالاستشارة على سبيل المثال. وفي تلك الحالة يجب أن يتم توضيح دور عضو مجلس الإدارة كمقدم خدمة، مما يعني وجوب تمييز للعلاقة فيما بين نشاط مجلس الإدارة ونشاط اللجنة من ناحية، وتوفير الخدمات من ناحية أخرى. علاوة على ذلك، يجب على مجلس الإدارة بالكامل الموافقة على توفير الخدمات وليس المسؤول التنفيذي فحسب.

إعلام المرشح أن المنصب ليس أبدياً

يجب أن يقوم مجلس الإدارة بمساعدة لجنة الترشيحات المسؤولة عن القيادة بمراجعة سنوية لضمان تغيير مجلس الإدارة باستمرار من أجل الوفاء بالاحتياجات المتغيرة للشركة. وبالتالي، يجب وضع ثقافة عامة للتأكيد على أن ترك مجلس الإدارة ليس إهانة موجهة إلى عضو مجلس الإدارة بصفة شخصية. وبالفعل، يجب على كل عضو مجلس إدارة معرفة دوره أو دورها المحدد والقيمة التي يضيفها أو تضيفها لمجلس الإدارة بعيداً عن الإشراف العام من قبل الإدارة. كما يجب على كل عضو مجلس إدارة إدراك أنه لا مفر من التغيير وأحياناً يكون هذا التغيير غاية في السرعة، ولذلك يجب أن يكون مستعداً لتقديم استقالته أو استقالتها إذا ما أصبحت الخدمة المتواصلة لا تفي بالاحتياجات الهامة لمجلس الإدارة. ويمكن لهذا الوضع أن ينشأ سواء من تغيير بالشركة أو تغيير في المركز الخارجي لعضو مجلس الإدارة.

تعريف دور أعضاء مجلس الإدارة الذين يقومون بتوفير التمويل. فيجب أن يقوم أعضاء مجلس الإدارة الذين يستثمرون استثماراً هاماً بالشركة بتوفير التمويل دون تأجيل أي تعويض عن خدمة مجلس الإدارة كما يجب أن يتفهموا الآتي بوضوح :

- أنهم بالإضافة إلى أعضاء مجلس الإدارة الآخرين يقومون بتمثيل جميع المساهمين وليس تمثيل استثماراتهم الخاصة فحسب.
- أن توفير التمويل لا يعطي أهمية لعضو مجلس الإدارة أكبر من الآخر فيما يتعلق بنشاط مجلس الإدارة.
- يجب أن يقوم الممول، كرأسمالي مخاطر بالاستقالة من مجلس الإدارة إذا ما رغبت الشركة في الدخول في عمل يكون المستثمر نشطاً فيه، لأن ذلك أفضل من الاستمرار بعضوية مجلس الإدارة ومحاولته إغلاق طرق دخول الشركة في مثل هذا العمل.
- بعد أن يقوم المستثمر بسحب أمواله، يمكن له أو لها القيام بمراجعة دقيقة لتحديد مدى استمرار في خدمة مجلس الإدارة.

إطار (١٩-١)

القواعد الذهبية السبعة لأعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم

١- التزامك الأول هو نحو المساهمين. أما "أصحاب المصالح الأخرين" فإن إهتمام مجلس الإدارة يقتصر على مدى تأثير مصالحهم على قيمة المساهم وعليك الإستفادة من صغر قاعدة المساهمين بمحاولة التعرف على حملة الأسهم طويلة الأجل، بما في ذلك المديرين وأعضاء مجلس الإدارة.

٢- عليك إدراك تفرد كل شركة صغيرة الحجم. ويصدق هذا بصفة خاصة علي الشركات التي يقوم المؤسسون بإداراتها. وكما أن عليك الإنصات الجيد إلى لغة الشركة وتقبل المظاهر الفريدة لثقافة الشركة. كن ناقداً لفشل الشركة في تحقيق أهدافها، لكن كن منفتحاً بالنسبة لهذه الأهداف.

٣- اعرف دورك المحدد والقيمة التي تضيفها لمجلس الإدارة بعيداً عن إشرافك العام للإدارة. انتبه جيداً لمجالات العمل التي تحتاج الشركة فيها إلى خبرتك. وكن مستعداً لتقديم استقالاتك إذا ما شعرت أنك لم تعد مفيداً في أداء دورك.

٤- فكر في استراتيجية الشركة. كن على دراية بالتحدي الذي تمثله القضايا الاستراتيجية للمسؤول التنفيذي للشركة صغيرة الحجم والذي يعتبر كثير الاحتكاك بالعمل اليومي. كن متاحاً للمسؤول التنفيذي لمناقشة القضايا الاستراتيجية إذا ما كان أو كانت تركز عليها بصفة خاصة أفضل من طرح تلك القضايا باجتماعات مجلس الإدارة فقط.

٥- وجه اهتمامك الشخصي الفائق إلى المركز المالي الخاص بالشركة. ابحث عن مناطق محظورة وقم بطرح التساؤلات. يمكن تأكيد استقلالك فقط كعضو مجلس إدارة إذا كان لديك الوقت والإمكانيات والموارد لإدارة التحليلات النقدية الخاصة بك فيما يتعلق بأداء الشركة. وقد يتطلب ذلك الاتصال بمسئولي الشركة الآخرين غير المسؤول التنفيذي.

٦- توقع تغيير الشركة (ومجلس الإدارة)، أحياناً يكون التغيير سريعاً. ويعتبر تقييم المسؤول التنفيذي عملية مستمرة، وليست مطبوعة دائماً بالصفة الرسمية. حاول التعرف على مواطن قوة ومواطن ضعف المسؤول التنفيذي وقم بمعاونته أو معاونتها في التكيف على التغيير السريع للشركة.

٧- قم بالاستثمار في الشركة من خلال اتصالاتك وخبرتك. قم بقبول التعويض عن هذا الاستثمار بجزء من الأسهم أفضل من قبول تعويض نقدي بالكامل للعمل بمجلس الإدارة.

في بعض الأحيان يكون من الأفضل تعيين أو النظر في عيين رئيس مجلس إدارة أو عضو مجلس إدارة رئيسى، من الخارج. وعلى الرغم من أن مجلس الإدارة سوف يفكر في فصل وظائف كل من المسؤول التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، فقد يتم ذلك فقط إذا ما كان هناك أساس سليم وفي تلك الحالة بالتحديد. وكمثال على ذلك، قد يقوم رئيس مجلس إدارة خارجي بتوفير

الاتصالات والمهارات المطلوبة للتعامل مع المجتمع المالي، بالإضافة إلى كونه الناصح المرشد للمسؤول التنفيذي. وإذا لم يتم اختيار رئيس مجلس إدارة منفصل، يمكن لأحد رؤساء اللجان القيام بشغل كرسي الرئاسة في أية اجتماعات خاصة بأعضاء مجلس الإدارة الخارجيين لا يحضرها المسؤول التنفيذي. وبالتالي، يمكن أن يتم تكليف "مديراً قائداً" ليؤدي هذا الدور.

تحديد مكافأة أعضاء مجلس الإدارة

وكما تم ذكره في تقرير المجلس رفيع المستوى لـNACD بشأن مكافأة أعضاء مجلس الإدارة لعام ١٩٩٥، لا يمكن استخدام المكافأة فقط لمنح أعضاء مجلس الإدارة قيمة مقابل القيمة التى حصلت عليها الشركة، لكن أيضاً من أجل التوفيق بين مصالح المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة. وكما أشار التقرير : "يجب على كل شركة اختيار مستوى المكافأة وهيكلها، والذي يبدو أنه يقدم أفضل توازن لكلا الغرضين."

ضع هدفاً خاصاً بملكية الأسهم

يجب أن يكون حجر الزاوية لأي برنامج مكافأة هو تنظيم مصالح عضو مجلس الإدارة والمساهم من خلال ملكية الأسهم. ويجب على مجلس الإدارة وضع أهداف لكمية الأسهم التي يجب أن يحصل عليها كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة ويمتلكها، بالإضافة إلى الوقت المطلوب لتحقيق الهدف. وعلى الرغم من أن بعض أعضاء مجلس الإدارة يتم إعطاؤهم حوافز نقدية أكثر من الآخرين، إلا أنه يمكن لملكية الأسهم أن تقوم بإعطاء حافز لأعضاء مجلس الإدارة للخروج عن الشكل النمطي لمساعدة الشركة، يمكن أيضاً للملكية أن تقوم بإعطاء حافز لأعضاء مجلس الإدارة على البقاء في وقت الأزمات– فأعضاء مجلس الإدارة الذين لا يملكون أية حصة في الشركة يميلون إلى تقديم استقالاتهم مرفقة بعذر "تعارض ضغوط الوقت" بدرجة أكبر عن أعضاء مجلس الإدارة الذين يملكون حصة في الشركة.

دفع المكافأت في صورة أسهم

إنها لفكرة جيدة أن يتم دفع جزءاً جوهرى من مكافأت وبدل حضور اجتماعات عضو مجلس الإدارة في صورة أسهم بالشركة (بواسطة التعويضات المؤجلة لأغراض ضريبية). ستقوم التعويضات في شكل الأسهم بتوفير أموال الشركة، وبمساعدة أعضاء مجلس الإدارة على الوفاء بهدف ملكية الأسهم. لكن لن يكون هناك أي معنى لذلك بالنسبة لبعض أعضاء مجلس الإدارة إذا ما حصلوا على جزء جوهرى من أجرهم في صورة أسهم. وإذا ما كانوا قد قاموا بالفعل باستثمار ضخم في الشركة أو كانوا يعتمدون على عضوية مجلس الإدارة للوفاء بنفقات المعيشة أن يكون استثناء ساري المفعول للقاعدة العامة التي تم ذكرها آنفاً.

وضع جداول مكافأت إضافية للمهام الخاصة

عادة ما يتولى أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم مهاماً خاصة تتطلب النشاط والوقت بعيداً عن الدور المعتاد لعضو مجلس الإدارة، وينبغي أن تتم مكافأتهم عن تلك المساعدة. وكما تم ذكره آنفاً، يجب على مجلس الإدارة بالكامل التصديق على تلك المهام الخاصة.

عدم تقديم مزايا أو منافع

ينبغى أن تتم مكافأة أعضاء مجلس الإدارة بالأسهم في صورة خيارات أو أسهم محددة بدلاً من الأرباح. وبصورة مثالية، يجب أن تتم هيكلة الخطة لتوفير عائد سخى لأعضاء مجلس الإدارة مقابل عوائد استثنائية للمساهمين، لكن يجب توفير عوائد لأعضاء مجلس الإدارة مقابل

عوائد غير كافية للمساهمين.

المصروفات التي يتحملها أعضاء مجلس الإدارة نقداً في فترة زمنية محددة

يجب أن يتم دفع مصروفات أعضاء مجلس الإدارة مثل مصروفات العمل العادية الأخرى. وعندما يقومون بتحمل مثل تلك المصروفات وتحرير قائمة حساباتها، يجب على أعضاء مجلس الإدارة اتباع مجموعة واضحة من الخطوط الإرشادية للتحصيل، وعلى سبيل المثال إستخدام نفس الخطوط الإرشادية التي يتبعها مسئولو الشركة.

ضمان التشغيل المناسب لمجلس الإدارة

حتى يتم ضمان التشغيل المناسب لمجلس الإدارة، ينبغى على أعضاء مجلس الإدارة وضع سياسات معينة بالمجالات التالية :

عدد الاجتماعات

في معظم الحالات، يجب أن يكون هناك عدد محدد للاجتماعات، بحد أدنى ستة اجتماعات منتظمة لمجلس الإدارة سنوياً يتلقى فيها أعضاء مجلس الإدارة بصفة شخصياً (على الرغم من أن بعض الشركات قد تختار أربعة اجتماعات فقط بهدف خفض وقت السفر ونفقاته خاصة إذا كان هناك أعضاء مجلس إدارة يقيمون بالخارج). وقد تتطلب الظروف التي تحتاج إلى التحرك السريع بالشركات صغيرة الحجم اجتماعات إضافية، وقد يتم عقد بعضها تليفونياً.

عدد اللجان

تتطلب معظم الشركات صغيرة الحجم ثلاث لجان فقط هى : لجنة المراجعة، ولجنة الأجور والمرتبات، ولجنة الترشيحات. ويجب أن يكون جميع أعضاء تلك اللجان أعضاء مجلس إدارة خارجيين، بالإضافة إلى المسؤول التنفيذي الذي يقوم بحضور جزء من بعض الاجتماعات حسب الحاجة إصدار توصيات أو توفير معلومات.

اجتماعات أعضاء مجلس الإدارة دون حضور المسؤول التنفيذي

أنها لخبرة مفيدة لأعضاء مجلس الإدارة الخارجيين أن يلتقوا أثناء الاجتماعات المنتظمة لمجلس الإدارة مرتين على الأقل سنوياً دون حضور المسؤول التنفيذي أو أي عضو داخلي آخر. وستقوم جدولة تلك الاجتماعات بصفة روتينية– سواء كانت هناك حاجة إليها أم لا– وتؤدي إلي تخفيف أي إحساس بالقلق أو الاستبعاد قد يشعر به المسؤول التنفيذي إزاء تلك الاجتماعات.

الاتصال فيما بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا

ويحقق الاتصال المنتظم فيما بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا للشركة، حتى مع هؤلاء الذين ليسوا بأعضاء مجلس إدارة كثيراً من الفوائد. أولاً، سوف يتعلّم أعضاء مجلس الإدارة المزيد عن عمليات الشركة وعن جودة الإدارة. ثانياً، قد تساعد تلك العلاقات الشخصية على الإبقاء على المديرين بالشركة في حالة رحيل المسؤول التنفيذي. ويمكن لتلك الاتصالات أن تحدث عندما يقوم المديريون بعرض التقارير علي مجلس الإدارة بالإضافة إلى تقديمها بحفلات العشاء والمناسبات غير الرسمية الأخرى.

المواد الخاصة باجتماعات مجلس الإدارة

يجب على المسؤول التنفيذي ضمان إرسال حزمة مناسبة من المواد، بما في ذلك مواد

جدول الأعمال ومواد مساندة بالبريد إلى أعضاء مجلس الإدارة قبل اجتماع مجلس الإدارة. وسيسمح ذك لأعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا مهيئين جيداً للاجتماع، كما سيسمح لهم أن يقوموا بتخطيط تساؤلاتهم وتعليقاتهم بالإضافة إلى تغطية جدول الأعمال.

دور المحامي القانوني

يمكن أن يكون المحامي القانوني، سواء من داخل أو من خارج الشركة ذا نفع في تدوين محاضر جلسات اجتماعات مجلس الإدارة، وفي ضمان التسجيل الصحيح للقرارات والتصويت. لكن كما تم ذكره آنفاً، عادةً لا يجب أن يكون المحامي القانوني الذي يقدم المشورة القانونية للشركة عضواً بمجلس الإدارة.

مراجعة أداء مجلس الإدارة

قد تساعد المراجعة الخاصة بمجلس الإدارة حول أدائه على ضمان تشغيل مجلس الإدارة بصورة جيدة. وتعتبر عملية مراجعة أداء مجلس الإدارة عملية لا تزال في المهد، ولذلك توجد صعوبة في إصدار توصيات عامة. وعلى أي حال، فإن هناك ثلاثة عناصر يمكنها تعمل علي توفير الدقة في عملية المراجعة هي: كتابة الخطوط الإرشادية (ومراجعتها طوال الوقت حسب الحاجة)، والمناقشة الموسعة لمجلس الإدارة (بالإضافة إلى قوائم الدرجات المجردة فقط لأداء مجلس الإدارة) وأخيراً الإفادة من استشاري مستقل.

بالإضافة إلى الحكم على القضايا العامة الخاصة بالأداء، يمكن لمجلس الإدارة استخدام تلك المراجعة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالحاجة إلى التغيير في عضوية مجلس الإدارة. (على سبيل المثال القرار بعدم إعادة ترشيح عضو مجلس إدارة قائم و/ أو إضافة عضو مجلس إدارة جديد.) علاوة على ذلك، يمكن أن تساعد المراجعة على توضيح دور مجلس الإدارة مقارنةً بدور الإدارة. ويمكن لمثل هذا التوضيح ضمان عدم قيام مجلس الإدارة بإدارة الشركة. وهو أمر له أهميته بصفة خاصة في الشركات صغيرة الحجم بسبب قرب أعضاء مجلس الإدارة من العمل. وبالفعل فإن معظم مجالس الإدارة الناجحة بالشركات صغيرة الحجم تعمل كشراكة مثمرة دون سيطرة من قبل مجلس الإدارة.

الخاتمة

يبدو أن الاحتياجات الفريدة للشركات صغيرة الحجم تؤثِّر في مجالس إدارة الشركات صغيرة الحجم بصورة معتدلة. ويقوم أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم بأداء الواجبات الطبيعية التي يؤديها أعضاء مجلس إدارة الشركات كبيرة الحجم، والتي تتضمّن المتابعة بصفة أساسية كدور تفاعلي.

بالإضافة إلى أن أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم أعضاءً مساندون، ويقومون بإضافة كثير من القيمة كأفراد بأساليب عدة لا تتشابه مع تلك يقوم بها أعضاء مجلس إدارة الشركات كبيرة الحجم.

وإذا ما قارنّا أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم بنظرائهم بمجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم، نجد أنهم يعرفون أكثر فيما يتعلّق بعمل الشركة وكما أنهم على دراية أكثر بتفاصيل العمل ويساهمون في توفير الموارد الخارجية كالتمويل والاتصالات.

ويقوم أعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم بتوفير مساعدة أكبر بين اجتماعات مجلس الإدارة. وأعضاء مجلس إدارة الشركات صغيرة الحجم يقضون سنوياً نفس الوقت الذي يقضيه أعضاء مجلس إدارة الشركات كبيرة الحجم، لكنهم يحصلون على مكافأة نقدية أقلّ، وبدلاً

من ذلك يحصلون على خيارات أسهم أكثر– أي أجر يتماشى مع الفلسفة التي تقول أن الدور الهام لعضو مجلس إدارة شركة صغيرة الحجم هو المساعدة على نمو الشركة.

ومن أجل تشكيل مجلس إدارة لا يمكنه متابعة أداء الشركة فحسب لكن يمكنه تعزيز نموّ الشركة، فإن الشركات عليها أن تتبع الخطوات المختصرة الأربعة، وهي كالتالي بالتحديد :

- حصر المهارات الإدارية والخبرات الموجودة.
- تعريف الصفات المطلوبة بمجلس الإدارة
- تحديد الحجم المناسب لمجلس الإدارة
- تعريف عملية الاختيار

كما ينبغى أيضاً على الشركات وضع مجموعة من السياسات الرسمية لمكافأة عضو مجلس الإدارة ولعمليات مجلس الإدارة، مع الأخذ في الاعتبار للتوصيات التي قمنا بإصدارها. ويمكن لنتائج تلك المبادرات أن تكون عظيمة، ويمكن لمجلس الإدارة الفعال أن يضيف قيمة إلى الشركة الصغيرة من خلال مساندة رؤيتها، واستراتيجيتها، ونموها المستقبلي بصورة قوية وصورية.

المؤلف

جيمس ج. دارازدى : James J. Darazsdi محاسب قانونى CPA ومحاسب إدارى CMA, وحاصل على دكتوراه الفلسفة ومحلل مالي لقواعد البيانات، ويعمل رئيسا فى Rainmakers Management Consultants

وهى منشأة متخصصة فى الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي. وهو يعمل أيضا مسئولا تنفيذياً مقيماً فى كلية واشنطن Washington College، مارى لاند Maryland، وكأستاذ زائر فى برنامج ماجستير إدارة الأعمال فى كلية ويزلى Wesley, ديلاوير Delaware. كما عمل رئيسا لكلية نيكولز فى دادلى Nichols College in Dudley، ماساتشوسيدس Massachusetts. أما قبل ذلك فكان يعمل كمسئول تنفيذى رئيسى CEO فى شركة روكو Rocco وهى إحدى شركات الصناعات الغذائية. وحاليا يعمل عضوا بمجالس إدارة أربع شركات مساهمة.

ملاحظات

١– هذا المقال أعيد طبعه بتصريح من الجمعية القومية لأعضاء مجالس إدارة الشركات NACD ، واشنطون، دى.سى، www.nacdonline.org

٢– الضمير "هو" وكلمة " رئيس مجلس الإدارة " يستخدمان للتسهيل ، إلا أن هذين المصطلحين يدلان علي الرجال والنساء.

٣– Korn/Ferry International's 22nd Annual Board of Directors Study, 1995, cites substantially higher average numbers-166 to 196 hours annually for directors of industrial firms with over $1 billion in sales.

الفصل العشرون – ٢٠

حوكمة الشركات ومنشآت الأعمال العائلية في البرازيل

بقلم: باولو د. فيلاريس

مقدمة

في خلال السنوات الأخيرة تناقص عدد منشآت الأعمال المملوكة ملكية عائلية وكذلك منشآت الأعمال التي تتحكم فيها عائلة واحدة، علي الرغم أنها لا تزال تحتل مكانة مسيطرة في عالم الشركات البرازيلية. ومع ان الملكية أصبحت ألان أكثر انتشارا، إلا أن تركز الملكية مازال مرتفعا. حيث ان ٦٢٪ من الشركات بها مساهم واحد يمتلك اكثر من ٥٠٪ من الأسهم، والأمر الذي يتسبب في عدم وضوح أرقام هذه الإحصاءات المتاحة فعلا، هو تركيب أو بنية تقسيم السلطة في هذه الشركات بين الإدارة ومجالس الإدارة. ومنذ زمن طويل كان الاتجاه في البرازيل هو تركيز السلطة في الشركات العائلية في يد فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد، يهتم كل منهم بمصلحته أو مصلحتها الشخصية.

ان السمعة غير الطيبة لأمريكا اللاتينيةمن ناحية انخفاض مستوي التزامها بتطبيق الممارسات الرسمية للأعمال لها ما يبررها في الواقع إلى حد ما – وقد يكون من الحماقة محاولة إنكارها هنا لأننا بذلك سننكر الجهود التي يبذلها أولئك الذين يحاولون تنفيذ الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات. وفي حالة البرازيل ربما كان من المؤكد أن عدم الدفع أو التهرب من الضرائب قد أصبح أمر متأصلا ومنغرسا، حتى يمكن القول بأنه وصل إلى أن يكون عرفا أو تقليدا. ومن ثم فانه من الأفضل القول بأن "ممارسات الأعمال غير الرسمية" هي التي تسيطر علي الثقافة.

وإذا ما كان يوجد في ممارسات الشركات قدر من "عدم الرسمية" فان المشكلة تصبح أكثر تعقدا عن طريق الضعف وعدم الفعالية في تنفيذ قانون الشركات. وعلي أية حال، فقد لقي هذا الأمر مؤخرا قدرا أكبر من الاهتمام الجاد في أعقاب صدور قانون الشركات الجديد في أكتوبر ٢٠٠١. وهذا القانون، الذي أصبح ساري المفعول اعتبارا من شهر مارس ٢٠٠٢، يحاول خلق بيئه، وحوار أكثر انفتاحا بين مجلس الإدارة ومساهمي الأقلية، مع جعل مجلس الإدارة قابلا بدرجة اكبر للمحاسبة عن المسئولية، وتوفير صوت أعلي للمساهمين.

عقبات تنفيذ الحوكمة الجيدة في المنشآت العائلية البرازيلية

إن أهم العقبات التي يجب علي منشآت الأعمال العائلية أن تتخطاها أو تتغلب عليها حتى يمكنها الالتزام بممارسة حوكمة شركات جيدة، هو أنه غالبا ما تتم ترجمة الأعراف العائلية غير المكتوبه إلي علاقات أوثق فيما بين أعضاء العائلة أكثر مما تكون عليه الروابط فيما بين رجال الأعمال[1] الذين توجد لديهم رغبات قوية جدا في النجاح والنمو الجماعي. وعلي أية حال، فإن نفس هذه الروابط، قد لا تجعل نفس أولئك الأعضاء في العائلة يميلون إلي رؤية أكثر انفتاحا أو أقل تحيزا لأي موضوع يتعدى حوائط المطبخ. وعندما تجري ترجمة مصالح أسرة واهتماماتها إلي رفاهة وحياة مجتمع مستقل، فإن القدرة علي فهم أي موقف بوضوح وعلي اتخاذ قرارات متوازنة وغير متحيزة بالنسبة للإدارة والتحكم في السلطة تصبح أمرا أساسيا بدرجة أكبر كثيرا.

تحديد أولويات المنشأة

غالبا ما تتسبب عدم سلامة ترتيب الأولويات الخاصة بموضوعات معينة في إعاقة قيام ممارسات حوكمة الشركات فيما بين منشآت الأعمال المملوكة للعائلات أو التي تديرها العائلات في البرازيل، ويعتقد معظم أعضاء مجالس الإدارة العائلية أو المديرون من أعضاء العائلة أن ما يحصلون عليهمن مرتبات وعلاوات ومزايا إضافية سيستمر إلي الأبد، ويرفضون ببساطة أن يفكروا في أن عليهم يوما ما أن يعيشوا من توزيعات أرباح شركتهم، أو قد يرغبون في بيع جزء من المنشأة. وتجري ترجمة هذا النقص في الحوافز لتعزيز وزيادة قيمة المنشأة إلي نقص وانخفاض في القيمة السوقية لتلك المنشآت بمرور الوقت. وقد يكون من الصعب التغلب علي المشاكل التي تنشأ من مثل هذا الموقف.

عدم الثقة في الخارجيين (الأغراب)

مما لا شك فيه أن هناك رغبة حقيقية واهتمام كبير بإنشاء قاعدة لمنشأة يمكن أن يبني عليها نجاح الشركة في المستقبل عندما تكون هذه الشركة تحت سيطرة عائلة. ومع ذلك، فإنه عندما يتكون مجلس الإدارة في معظمه من مساهمين من نفس العائلة، يكون هناك عدم ترحيب، غير مكتوب، وربما غير مقصود، لقبول أعضاء مجلس إدارة من الخارج مهما كانت درجة كفايتهم وتميزهم المهني. وقد يعزي هذا جزئيا، إلي عدم ثقة العائلة في التدخل الخارجي، أو ربما نتيجة لعدم إمكان قبول أن الذكاء في إدارة العمل ليس أمرا يورث بالضرورة.

والأغلب أن هذا الأمر يمثل مشكلة عالمية ليس من السهل تحديد حجمها. ومن ثم فإن من الصعب تحديد المدى الذي يمكن أن يؤثر به ذلك في سلوك منشآت الأعمال العائلية في البرازيل. ومع ذلك، بأن من الواضح أنه يعوق اتباع ممارسات حوكمة الشركات في المنشآت البرازيلية المملوكة للعائلات.

السيطرة علي سوء الاستغلال الداخلي

إن سوء استغلال المزايا يعتبر موضوعا آخر من الموضوعات الشائعة حول العالم، ويشهد التاريخ أن سمعة البرازيل في هذا المجال ليست غير ملطخة. إذ أن الأمر شديد الانتشار في الشركات العائلية، بصفة خاصة، هو أن يقوم المساهمون عند قوة الشركة بإساءة استغلالها من خلال الحصول علي المزايا الإضافية. وعندما يكون كبار المساهمين الرئيسيين من أعضاء العائلة هم أنفسهم أعضاء بمجلس الإدارة، فإن هيكل النظام يعني أنه مهما كان نظام المراجعات

والتوازنات الموجود فإنه سيكون غير فعال بالمرة. إن نظام المراجعات (الروادع) الذي يهدف إلي تقييد أو علي الأقل مراقبة المزايا التي يتم الحصول عليها من حساب المصروفات علي سبيل المثال، قد تم استبداله بالثقة غير المكتوبة التي قد تكون قوية بالنسبة للأمور العائلية، ولكن هذا لا يؤدي إلي خلق بيئة مالية سليمة. والقبول العام بمثل هذه القاعدة يعتبر أمرا غير مقبول بالمرة بالنسبة لأساسيات حوكمة الشركات، ويحد من التنمية في البرازيل بأكثر مما يؤدي إليه في معظم الدول الأخرى.

وهناك اتجاه لدي الموظفين التنفيذين وأعضاء مجلس الإدارة البرازيليين، الذين يحصلون علي مرتبات تتناسب مع نجاح الشركة، يجعلهم يعتقدون أن إساءة استغلال المزايا الإضافية بقدر معين يعتبر أمرا مقبولا، نظرا لأن أحوال الشركة طيبة. وعادة ما يفشلون في إدراك مدي طمعهم الشخصي أو حقيقة أن هذه الفلسفة، إذا ما طبقها كل أولئك الذين يشغلون مواقع المسئولية، ستؤدي في نهاية الأمر إلي تجفيف منابع الشركة من كل ما يمكنها بعد ذلك من دفع مرتباتهم السليمة، وبالإضافة إلي ذلك، فإنه عندما يقوم مديرو الشركة والعاملون بها باتباع هذا النهج، يتسارع انهيار المنشأة. ويمكن رؤيه هذا الدليل علي إساءة استغلال السلطة علي امتداد منشآت الأعمال والمجتمع السياسي في البرازيل، ويسود الظن علي نطاق واسع في أن كثيرا من المشاكل الاجتماعية في البلاد إنما ينشأ من إساءة استغلال السلطة في القمة. وفي نطاق منشأت الأعمال العائلية البرازيلية تبدو أهمية الحاجة إلي إستبعاد مثل هذا الاتجاه ليس لنجاح المشروعات والمنشأت في حد ذاتها فحسب، بل أيضا لخلق بيئة للأعمال يمكن للمرء فيها أن يعرف وأن يثق في شريكه أو زميله أو معاونه.

إن عمل منشأة الأعمال هو الأعمال – وليست المسائل العائلية

ينص دستور أفضل ممارسات حوكمة الشركات The Code of Best Practice of Corporate Governance الذي وضعه المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات Brazilian Institute of Corporate Governance (IBCG) علي أن أي منشأة أعمال تخضع لسيطرة عائلة ينبغي أن تنشئ مجلسا عائليا لتسوية الموضوعات العائلية، وتعمل علي فصلها عن حوكمة الشركة. ويعتبر الفصل بين الأمور العائلية وموضوعات الأعمال أمرا أساسيا للفهم الذي ينبغي أن يكون لدي كل فرد في الشركة عن واجباته وواجبات زملائه. أما علي مستوي الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة فينشأ تعارض واضح في المصالح عند ما يصبح الخلط بين واجبات المساهم وواجبات ومسئوليات الإدارة هو القاعدة.

وعادة ما يحتفظ أعضاء العائلة – بشكل تقليدي – بحق تولي المناصب ذات المسئولية في نطاق الهيكل الإداري، بينما يتمتعون في ذات الوقت بالمزايا المالية للمساهمين. ومعظم الشركات ذات السيطرة العائلية في البرازيل لا تقوم ببساطة بالتفرقة بين دور المدير والمساهم، ولا تظهر الاتجاهات سوي قليل من الأدلة علي الابتعاد عن هذا الوضع. أما حيث يكون هناك مثل هذا التحرك الإيجابي، يبدو اتجاه أعضاء العائلة الذين يتخلون عن ذلك الدور المزدوج، إلي رفض التخلي عن المزايا التي تعودا الحصول عليها.

وينبغي علي أعضاء العائلة المرشحين لتولي أحد المناصب في الهيكل الإداري للشركة أو الذين يشغلون تلك المناصب، أن يدركوا أنه ليس لهم مكان في مجلس الإدارة، نظرا لأن ذلك سيشكل تعارضا في المصالح. وبالمثل فإنه لا توجد أي وسيلة علي الإطلاق لكي يصبح رئيس مجلس الإدارة هو المسئول التنفيذي الأول (CEO) في نفس الوقت، لأن الشركة ستجد نفسها دون نظام للمراجعة والتوازنات علي القمة ذاتها. وقد كان هناك مؤخرا اتجاه في البرازيل نحو فصل هذين الدورين المرتبطين تقليديا، وللاعتراف بأهمية هذا الفصل. ومن ثم يبدو أن هناك اتجاه

إيجابي في هذا الصدد.

وبالمثل،فإن من الأمور الشائعة في البرازيل بين أعضاء العائلة الذين يتولون مناصب ذات سلطة أن يتصرفوا في الأمور من منطلق شخصي. وفي مثل هذا الوضع، غالبا ما تشعر الإدارة بالاضطراب والخلط بالنسبة إلي من ينبغي أن توجه إليه تقاريرها. ومن ثم، فإن عددا من الموضوعات لا تتم مناقشتها أو لا تقدم عنها تقارير مما يؤدي عادة إلي بيئة عمل غير صحيحة تسودها السرية. وقد يجد المدير الكفء نفسه أو نفسها بدون مصدر يمكن الرجوع إليه لأنه أو لأنها قد أغفل شأنه من جانب رئيس غائب غير ذي كفاءه، أو فاسد لا يحتفظ بمنصبه إلا بسبب لقب العائلة.

دور مجلس الإدارة

من الممكن أيضا أن ينشأ خلاف من جانب المساهمين نتيجة لعدم فهم الدور الفعلي المضبوط لمجلس الإدارة. ويقرر المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات أن جزء من دور مجلس الإدارة "هو تعيين وفصل الموظفين، وتحديد توصيف وظائفهم والإشراف علي أدائهم ووضع..." ومجلس الإدارة ذو مسئولية عن العمل بفعالية كمراجع علي الموظفين، إلا أنه إذا كان يعد هؤلاء الموظفين بين اعضائه تختلط فيه الأمور ويصبح غير فعال. وبالإضافة إلي ذلك، فإن هذه الأوضاع والظروف تخلق جوا يصبح فيه من السهل جدا تدخل أعضاء مجلس الإدارة في مسئوليات الإدارة. وبدون وجود مراجعة يفرضها نظام العمل، فإن المساهمين ستختلط عليهم الأوضاع وتجد الإدارة نفسها مسلوبة السلطة. وكما سبق أن ذكرنا، فإن هناك اتجاها ايجابيا قد أصبح ينمو في دوائر الأعمال البرازيلية لفصل مجلس الإدارة عن الإدارة، حتى يتم تصحيح هذا الخلط.

تكوين مجلس الإدارة

غالبا ما يكون مؤسس الشركة الصغيرة أو متوسطة الحجم شخصا ذا شخصية مرموقة وقوية، وغالبا ما يمكنه، مع ذلك أن يكون ذا نفوذ طاغ في داخل الشركة التي تحاول أن تجدد وتعيد ابتكار ذاتها وفقا لمبادئ الحوكمة الجيدة للشركات. وهناك صعوبات واضحة في محاولة إقناع هذا الشخص الذي بيده مقاليد الأمور في الشركة لعشرات السنين (والذي انتقل بها من قوة إلي قوة أكبر) بأنه لن يكون في إمكانه أن يستمر كما كان، وأن الوقت قد أزف لنقل مسئولية إلي شخص أكثر شبابا وقدرة. ويصبح الأمر أكثر تعقدا إذا ما أثير الاقتراح بأن تتحول السلطة إلي خارج الأقرباء المباشرين من العائلة، في محاولة لزيادة درجة المحاسبة عن المسئولية، والشفافية.

وفي معظم الأحوال، في البرازيل، غالبا ما يجري انتخاب مجالس الإدارة من بين أعضاء العائلة الذين يفتقدون عنصري الاستقلال والموضوعية واللذين يعتبران أساسيين للإشراف وانضباط نواحي نشاط الشركة والنهوض بمصالحها في الأجل الطويل. وعلي الرغم من أن هذا الاتجاه يتغير ببطء – فإن كثيرا من المنشآت المملوكة ملكية عائلية في البرازيل مازال يسيطر عليها إلي حد كبير الاعتقاد بأن المحافظة علي السلطة في نطاق العائلة يعمل علي تقوية المنشأة. وفي الواقع، فإن العكس هو الصحيح. وقد أخفق كثير جدا من الشركات في إدراك أهمية أبعاد الاستقلال. وأنه إذا ما كانت أغلبية مجلس الأدارة من الأعضاء الخارجيين المستقلين، فإن مشكلة انتقال الشركة من الوالد إلي الإبن أومن مؤسس الشركة إلي خليفته يمكن أن تتم بطريقة أفضل لمصلحة الشركة، بعيدا عن المصالح الفردية.

وفضلا عن هذا، ففي داخل كثير من الشركات وفي كثير من مجالس إدارة الشركات في البرازيل، هناك ضرورة لوجود شخص ذي مكانة عالية يمكنه أن يقدم الرأي القانوني والمشورة، وليس من الضروري أن يكون رئيسا لمجلس الإدارة، وعادة ما يعرف هذا الشخص بأنه عضو مجلس الإدارة القائد أو المدير القائد "lead director" ويعتبر هذا الأمر هاما وضروريا إذا ما كان رئيس مجلس الإدارة هو في ذات الوقت المدير التنفيذي الرئيسي (علي الرغم من وضوح أن ذلك أمر غير مستحب وغير مستحسن). وفي هذه الحالات تثور صعوبة القوة الموازنة "power of counterbalance" التي لا بد أن يتمتع بها مثل هذا المدير القائد ليكون قادرا علي حفظ التوازن، إلي حد معين. وربما كانت هذه الفكرة أكثر اتفاقا مع الأوضاع في البرازيل، حيث أن عملية إقناع الشركات العائلية بأهمية الفصل بين الأدوار في داخل هياكل كل من الإدارة ومجلس الإدارة تتسم بالصعوبة الشديدة.

حماية حقوق مساهمي الأقلية

لما كانت أغلبية الأسهم عادة ما تكون مملوكة لعائلة معينة، فقد يؤدي ذلك إلي إثارة الخلاف بين مالكي أسهم الأغلبية وما لكي أسهم الأقلية عندما ما يصبح بيع حق التحكم أو السيطرة موضوعا للمناقشة. وعلي أية حال فإن الثقة معقودة، في البرازيل علي تنفيذ قانون الشركات الجديد، والذي قطع شوطا علي طريق ضمان حقوق الأقلية في البيع في حالة شراء الشركة. وقد أصبح لمساهمي الأقلية الآن الحق في الحصول علي ٨٠٪ من قيمة السهم الذي دفعه مساهمو الأغلبية مقابل أسهمهم.

استحسان وتفضيل القيد في البورصة

معظم الشركات العائلية في البرازيل هي من الشركات المحدودة Limited، أكثر من كونها من الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية، وذلك علي الرغم من وجود تحرك جاد نحو القيد في البورصة. وينبغي بل ويجب أن يستمر هذا الاتجاه حتى يكتسب قوة لكي تزدهر الممارسة الجيدة للأعمال في بيئة صحيحة ومنفتحة. إلا أن هناك مع ذلك مشكلة حقيقية تتمثل في إقناع الشركات للتحول من كونها محدودة لتصبح مقيدة Listed في البورصة، وهي ذلك ما يستدعيه هذا التحرك من متطلبات الشفافية.

وقد كانت بورصة ساو باولو للأوراق المالية (BOVESPA)، التي يتم فيها قيد وتداول أسهم الغالبية العظمي من الشركات في البرازيل، رائدة في إنشائها وتنفيذها لما أطلق عليه السوق الجديد Novo Mercado, والذي يتطلب الالتزام التام بروح وأخلاقيات ونصوص الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات، وربما كان هناك كثير من الهياكل العظمية التي تزدحم بها أدراج وخزائن الشركات البرازيلية، والتي لا مفر من الكشف عنها إذا ما كانت الشركات ستصبح قابلة للمحاسبة، وكان عليها أن تحقق الشفافية اللازمة للنجاح في السوق المحلي أو في أن تكون لديها فرصة للنجاح في حلبة الأسواق الدولية[٢].

مخاطر زيادة الشفافية

هناك صعوبة لا يمكن إنكارها بالنسبة للشركات الصغيرة من ناحية انفتاحها والكشف عن ذاتها وإلي جانب ذلك تصبح قابلة للمحاسبة، مع ما يتضمنه هذا من المخاطر الماثلة في تلك الأسواق المالية الضعيفة وغير المستقرة نسبيا. ومرة أخري، فإن رفض تلك الشركات لفتح وإتاحة أعمالها الداخلية للتدقيق العام قد لا يكون بالضرورة بسبب محاولتها إخفاء مخالفات

مالية لديها، ولكن بسبب ما تخشاه من تعريض نفسها للمخاطر الماثلة في داخل الأسواق المالية البرازيلية، أو لأنها ببساطة تعتبر أن الإفصاح التام ومن ثم المحاسبة عن المسئولية من المهام الشاقة. وعلي أية حال، فإنه لا يمكن التأكيد بقوة كافية علي أنه إذا ما كان علي الشركات البرازيلية أن تجد نفسها في مواقف تتطلب منها المنافسة مع باقي العالم، فإنه مهما كانت قوة ومكانة المنتجات أو الخدمات، وبدون قيام الشفافية التامة للأوضاع المالية والهياكل الداخلية، ستصبح قدرتها التنافسية ضعيفة من أساسها إن لم تكن قد انهارت.

ومن الأمور الأساسية ضرورة تحقق العائلات التي تسيطر علي معظم الشركات البرازيلية من الأهمية الحيوية لضرورة قيام الشفافية في كافة نواحي الأعمال. وهوما يعني، في الجزء الأكبر منه، أنه يجب عليهم أن ينتقلوا من وضع الشركات المحدودة إلي وضع الشركات المقيدة بالبورصة. ولحسن الحظ، فإن هناك اتجاه إيجابي في هذا الصدد ويتزايد عدد الشركات البرازيلية التي تتحول إليه، والتي تصبح أكثر وعيا وإدراكا بالإرشادات التي وضعها المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات والهيئات الدولية الأخري لحوكمة الشركات وعلي الرغم من أن الشعور العام في دوائر الأعمال البرازيلية يتسم بقدر من عدم القبول لأهمية حوكمة الشركات، يزيد بدرجة أكبر كثيرا عما هو عليه في الدول الأخري التي تأصلت فيها تلك المبادئ، وأصبحت يوما بعد يوم تتقبل حاجتها إلي المحاسبة عن المسئولية، إلا أن هذا الشعور العام قد بدأ يستدير نحو الأفضل.

الإصلاحات القانونية الأخيرة

علي غرار التحولات التي تحدث داخليا في الشركات، كذلك تجري التغيرات الإيجابية في الوضع القانوني. وكما ذكرنا من قبل، فإن قانون الشركات الذي جري تنفيذه مؤخرا قد قطع شوطا في تنظيم حقوق مساهمي الأقلية. أما الناحية الأخري التي تولي القانون تنظيمها فهي مراجعة التوازن بين عدد الأسهم التي لها حق التصويت وعدد الأسهم التي ليس لها حق التصويت والتي يتم توزيعها عند تأسيس الشركة. وقد تغير الوضع من تطلب ضرورة أن يكون ثلث الأسهم لها حقوق تصويت إلي وضع جديد أصبحت فيه النسبة (٥٠:٥٠) والوضع الأمثل هو أن يكون لكل الأسهم ١٠٠٪ حقوق تصويت متساوية، وكذلك أيضا فإن شروط التداول التي وضعتها بورصة ساو باولو للأوراق المالية من خلال السوق الجديد (Novo Mercado) تنص علي التزام الشركة بهذا المطلب.

وقد أدت المطالب التي اشترطتها بورصة ساو باولو للأوراق المالية للتداول إلي رفع مكانة الشركات الأعضاء وإضافة قدر من المصداقية في تلك الشركات وفي البورصة ساو باولو ذاتها في عالم الأسواق المالية. وستشهد المرحلة التالية اشتراط مطلب صوت واحد لكل سهم (سهم واحد صوت واحد)، وهو ما يعتبره المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات أحد أهدافه الرئيسية. وقد يستغرق ذلك بعض الوقت، علي أية حال، بسبب أن كثيرا من الشركات، في الواقع، تملك أو تسيطر علي ثلثي أسهمها. وقد يكون الحل في الميراث أو الخلافة حيث يصبح لأكثر من وارث الحق في هذه الأسهم بدلا من مساهم الأغلبية الوحيد، أو بما يؤدي إلي تقاسم سلطة التحكم التي تتمتع بها الشركة مع أو فيما بين مساهمين آخرين كما هو الحال في معظم الدول المتقدمة. وسيعني هذا أن التحكم في الشركة يمكن أن تجري ممارسته بنسبة تقل كثيرا عن نسبة ٥١ ٪ من الأسهم.

خاتمة

مع أخذ كل ذلك في الاعتبار، فإن الشركات البرازيلية التي تخضع لسيطرة العائلات ينبغي أن تلزم نفسها منذ مراحلها الأولي بالاستثمار بدرجة أكبر في برامج التدريب علي حوكمة

الشركات حتي توفر لنفسها الأدوات اللازمة لتجنب الوقوع في أخطاء الفهم المضلل للأدوار في نطاق الشركة التقليدية.

وتشكل المنشأت العائلية أساسا لثقافة الشركة المساهمة البرازيلية. ومن خلال الجهود التي يبذلها المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، وبورصة ساوباولو للأوراق المالية والجهات الاستشارية المستقلة الأخري، تمت إعادة النظر في قانون الشركات، وأصبحت الشركات بصفة عامة تخضع لإدارة وتنظيم أفضل. وهناك اتجاه لدي أولئك الذين يتوقع بصفة تقليدية – أن يتولوا عددا من الأدوار في نطاق الشركات العائلية، في أن يعرفوا كيف يمكنهم النهوض بشركاتهم ووضعها في مقدمة الصف بين شركات الأعمال، وكيفية إعداد أنفسهم لدور البرازيل في المستقبل العالمي.

المؤلف

باولو د.فيلاريس Paulo D. Villarese : يشغل حاليا منصب رئيس مجلس إدارة المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، كما أنه عضو باللجنة الدائمة للأعمال Permanent Business Committee التابعة لوزارة الخارجية في برازيليا، وعضو بمجلس إدارة بمعهد دراسات التنمية الصناعية Institute of Studies for Industrial Development في ساوباولو، ومدير بمجلس رجال الأعمال لأمريكا اللاتينية Latin American Businessman Coucil وقد عمل مستر فيلاريس كرئيس لمجلس إدارة شركة Indústrias Villares S.A. والشركات الأخري بمجموعة فيلاريس وشغل مناصب عديدة في شركات فيلاريس تضمنت عملة مديرا فنيا، ومديرا للتسويق والمبيعات لقسم الصلب، ونائب رئيس للعمليات ورئيسا، كما كان مستر فيلاريس أيضا رئيسا لشركة ءسةضإ وعضوا بمجلس إدارة شركة .IVIX وعضوا بعديد من مجالس الإدارة في البرازيل وفي الخارج، مثل شركات Alcoa, Caterpiller, São Paulo, Alpargatas, Air Liquide,the Wolrd Economic Forum, the International Steel Institute, the Latin American Steel Institue and IBM subsidiaries.

كذلك عمل مستر فيلاريس في اللجان الاستشارية لبنك تشيزمانهاتن Chase Manhattan Bank وشركة أفون Avon لمستلزمات التجميل.

ملاحظات

١– الضمير "هو" وكلمة "رئيس مجلس الإدارة يستخدمان للتسهيل"، إلا أن هذين المصطلحين يدلان علي الرجال والنساء.

٢– للحصول علي معلومات أكثر تفصيلا عن بورصة ساوباولو البرازيلية للأوراق المالية BOVESPA وعن السوق الجديد (Novo Mercado) انظر فصل ٢٨ في هذا الكتاب والذي كتبته ماريا هيلينا سانتانا Maria Helena Santana.

الفصل الحادى و العشرون – ٢١

تأسيس حوكمة الشركات في المنشآت العائلية في تركيا

بقلم: د. أوميت إيزمين[1]

مقدمة

أدت الأزمات المتلاحقة في الاقتصادات الصاعدة وكذلك فضائح منشآت الأعمال في العالم المتقدم إلي ازدياد الاهتمام العالمي بحوكمة الشركات. ويمكن تعريفها بأنها كافة القواعد، واللوائح التنظيمية، والأعراف والممارسات التي تمكن من خلق قيمة طويلة الأجل للمساهمين، مع احترامها في نفس الوقت للقيم الاجتماعية واجتذاب رأس المال البشرى والمالي (مؤسسة التمويل الدولية IFC ، "دليل حوكمة الشركات" Corporate Governance Manual 1999) وتتضمن المبادئ الشاملة لحوكمة الشركات، العدالة، والمحاسبة عن المسئولية، والشفافية والمسئولية.

وقد ازداد الاعتياد علي مبادئ وممارسات الحوكمة في تركيا، نتيجة لكل من العوامل الداخلية والخارجية. وقد نشأت العوامل الخارجية من الرغبة في جذب قدر أكبر من رؤوس الأموال الدولية ومن اتجاه المنشآت التركية لتقليد ممارسات الأعمال في الغرب. ويطالب المستثمرون الأجانب بالالتزام بمعايير حوكمة الشركات في استثماراتهم بالعالم النامي. كما أن المؤسسات الاستثمارية المالية تحرص باستمرار علي اختيار الاستثمار في الاوراق المالية للشركات ذات الحوكمة الجيدة. وبالإضافة إلي هذه العوامل الخارجية، فإن تركيا تتصارع مع الإصلاحات الهيكلية المطلوبة داخليا وخاصة أن هذه الإصلاحات كانت مصممة لإنشاء وتهيئة البيئة المؤسسة السليمة لحوكمة الشركات، ونجاحها أيضا يعتمد علي وضع ضوابط حوكمة الشركات في موضع التنفيذ.

وقد غيرت الإصلاحات الهيكلية الجارية من طرق وأساليب إدارة مؤسسات الأعمال، وخاصة بالنسبة للمنشآت المملوكة عائليا. وقد طلب المستثمرون الدوليون بإحداث إعادة هيكلية جذرية في القواعد الضمنية (الخفية) والمكتوبة لأداء الأعمال في تركيا. والشركات التي تنجح في التكيف مع هذه البيئة التنافسية الجديدة لديها فرصة جيدة للنجاح. ويعمل القطاع الخاص التركي، من خلال الاتحاد التركي لرجال الصناعة وأصحاب الأعمال (توسياد

TUSIAD)[٢] ، بجد ونشاط لمساعدة الشركات علي التكيف مع البيئة الجديدة عن طريق وضع وتشجيع الممارسات الجيدة والسليمة لحوكمة الشركات التي تم تفصيلها لتناسب الظروف المحلية.

القيام بالأعمال في تركيا: التخلص من العادات القديمة

يكاد الاقتصاد التركي منذ بدايته أن يكون اقتصادا مختلطا، يتميز بعقد الروابط الوثيقة بين القطاعين العام والخاص. وفي خلال سنوات الإصلاح للجمهورية التركية فيما بعد الحرب العالمية الأولي، لم يكن هناك وجود فعلي للقطاع الخاص. وكان أحد الأهداف الأولي لمؤسسي الجمهورية هوتنمية الاقتصاد المحلي من خلال خلق قطاع خاص تركي. ومنذ ذلك الوقت، تم اتباع استراتيجية شعبية للنموقامت علي أساس تحويلات الأموال من الخارج وعلي سياسة الدولة لإعادة التوزيع. ولبعض الوقت، أدت هذه الاستراتيجية إلي معدلات نمومرتفعة، وإلي زيادة مستويات الرفاهة وقد تمت مواجهة الأزمات البينية المتقطعة بإجراءات قصيرة الأجل وغير كاملة. وعندما أصبح هذا المنهج غير قابل للاستدامة في عام ٢٠٠٠، بدأ البحث عن بدائل. وفي ذلك العام أدي الوضع الاقتصادي الرهيب إلي الإسراع بمنهج جديد. وقد واجه الشعب التركي والسياسيون الأتراك الحقيقة الواقعة وهي أن الإصلاحات الهيكلية وإصلاح الحوكمة تعتبر أساسية لتخفيض دين القطاع العام واستعادة النمو. كما أن قيام حكومة ائتلافية مكونة من أعضاء ذوى مواقف سياسية شديدة الاختلاف بتنفيذ إصلاحات شاملة واسعة النطاق، يعتبر دليلا علي ضرورة وجود إطار مؤسسي جديد في تركيا، وأن وضع هذا الإطار أمر لا مفر منه.

إن النقطة الحاسمة في الإصلاحات الهيكلية، هي إيقاف الدولة عن التدخل في الأعمال. ويستدعي ذلك إعادة تشكيل دور القطاع العام في الاقتصاد وتحديد العلاقات بين القطاع العام والقطاع الخاص، وخلق ملعب ممهد لهما. وسيتم تأسيس آلية لضبط عمل السوق كذلك فإن العلاقات بين منشآت الأعمال والدولة لن يحدث بصفة غير رسمية، وإنما من خلال عمليات رسمية شفافة.

وتتناول الإصلاحات الموضوعات أوالمجالات الآتية:

- النظام المصرفي.
- نظام الضرائب.
- الإدارة العامة.
- عمليات التوريدات العامة.
- الخصخصة.
- تحرير الشبكات الصناعية.
- قانون الاستثمار الأجنبي.
- انضباط الموازنة.

وستساعد التغيرات التي ستحدثها تلك الإصلاحات علي خلق بيئة ملائمة لتأسيس حوكمة الشركات.

وستؤدي هذه الإصلاحات إلي تغيير قواعد اللعبة، ومن ثم تجبر الشركات علي القيام بالتغيير. إلي جانب خلق اقتصاد جيد يعمل علي أساس السوق يستدعي الحد من التدخل أوالتطفل السياسي في الاقتصاد من خلال الإصرار علي التزام الحكومة بمجموعة من الأهداف بدلا من القواعد العشوائية. ويعني هذا أن الأساليب السابقة التي اعتادت المنشآت المملوكة عائليا أن تستخدمها للبقاء علي قيد الحياة ستكون أقل جدوى. وحتى يمكن لهذه المنشآت العائلية أن تحقق نجاحا، سيكون عليها أن تعمل علي تعزيز قدرتها التنافسية، كما سيكون عليها أن تعمل علي أسس من العدالة، والمحاسبة عن المسئولية، والشفافية، والمسئولية أوبمعني آخر علي أساس مبادئ حوكمة الشركات.

وبفضل هذه الإصلاحات، فإن اللعبة لن تكون مجرد زيادة القدرة التنافسية، بل ضخامة الحجم أيضا، وستقوم آليات السوق بتخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة، مع استبعاد الأثر المدمر للتزاحم مع القطاع العقاري، وفتح أسواق جديدة، وخلق الحوافز للاستثمارات طويلة الأجل. وسيكون قطاع الشركات المساهمة مهيئا للاستفادة من هذه الفرص. ومع ذلك، فإنه لكي تزدهر المنشآت في الأسواق الأكثر ضخامة وتنافسية ستكون هناك حاجة إلي إيجاد مصادر جديدة للتمويل. وسيكون علي تلك المنشآت، التي تسعي إلي الحصول علي التمويل من البنوك التجارية ومن أسواق الأسهم، أن تقوم بتغيير هياكل الحوكمة فيها. وقد أكدت عملية مسح حديثة قام بها ماكينزى (McKinsey) أن المستثمرين لا يفرضون حوكمة الشركات باعتبارها شرطا للاستثمار فحسب، ولكنهم يرغبون بدفع علاوات إلي ٣٠٪ للأسهم في الشركات ذات الحوكمة الجيدة[٣] ولن تتمكن تركيا من زيادة حصتها من الاستثمار الأجنبي المباشر[٤] إلا عندما تتم هذه التغييرات، وعندئذ تحصل علي المزايا الكاملة من الأسواق العالمية.

وعند التحرك من وضع عشوائي أوجزافي إلي هدف وإطار رسمي تكون هناك مخاطرة للافراط في التنظيم اللائحي من جانب الحكومة.وتقع علي القطاع الخاص مسئولية ضمان عدم حدوث ذلك. وإحدى الطرق لمنع الإفراط في إصدار اللوائح هوقيام مجتمع الأعمال باتباع إجراءات لحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح من خلال وضع وتأسيس أعراف تطوعية لحوكمة الشركات.

دور حوكمة الشركات في تغيير ممارسات الأعمال

علي الرغم من أن مبادئ حوكمة الشركات كانت مصممة في البداية للشركات والمنشآت ذات القيد العام، إلا أنها أيضا وعلي نفس الدرجة من الأهمية، إن لم يكن أكثر، كانت كذلك بالنسبة للمنشآت المملوكة عائليا. وهناك نسبة تبلغ ٩٥٪ من الشركات مملوكة عائليا في تركيا. وطبقا لإحدى الدراسات الحديثة التي أجراها الأساتذة أيتاس وساك (Professors Aytac and Sak)، فإنه في كل شركة من ١٠٩ شركة (٤٥٪) من ٢٤٣ شركة مقيدة في بورصة استانبول للأوراق المالية، هناك مساهم واحد يسيطر علي٥٠٪ من حقوق التصويت[٥] وفي الأغلبية العظمي من الحالات يكون المساهم المسيطر هوإحدى الشركات القابضة، والتي تكون بدورها، تحت سيطرة عائلة واحدة. (www.worldbank.org/ifa/rosc_cg_turkey.html) وتكشف الأرقام الخاصة بالشركة في بورصة استانبول للأوراق المالية فيما بين ١٩٩٢، ١٩٩٨

أن هناك نحو٤٤٪ من المنشآت تنتمي إلي عائلة أومجموعة من العائلات، وأن ٣٠٪ من تلك المنشآت تسيطر عليها شركات قابضة، مما يشير إلي ثقل مشاركة العائلات في٧٤٪ من المنشآت[٦].وعند القيام بأعمال مع المقاولين والعملاء، والممولين والحكومة، فإن كثيرا من المنشآت المملوكة عائليا في تركيا، لم تقم دائما باستخدام العلاقات الرسمية. وكما ذكرنا من قبل، فإن هذا الإجراء كان مناسبا للوضع ذي التوجه الشعبي، الذي كان يتسم باعادة التوزيع والمنافسة المحدودة. ومع ذلك فإن تلك المنشآت لولم تكن فعلا قد قامت بما قامت به، فإنها ستتحقق قريبا أن عليها أن تغير من طريقة قيامها بالأعمال، إذا ما كانت تريد البقاء والازدهار في البيئة المؤسسية الجديدة. وحوكمة الشركات هي بالضبط تلك الأداة التي ستساعدهم علي النجاح وإلا فانهم سيعانون من نفس المصير الذي واجهه كثير من شركات شرق آسيا التي أغلقت أبوابها[٧].

كما أن حوكمة الشركات ستعمل أيضا علي مساعدة المنشآت المملوكة عائليا علي تحمل الأزمات الاقتصادية. وقد أفلس كثير من المنشآت التي أخفقت في تحقيق التوافق مع الوضع المؤسسي الجديد ومع الالتزام بحوكمة الشركات في خلال الأزمة الأخيرة في تركيا. وكان أحد الأسباب الرئيسية هوفشل كثير من المنشآت المملوكة عائليا في إنشاء نظام حوكمة يبين بوضوح واجبات ومسئوليات حقوق اعضاء العائلة وهذه الخطوات تعتبر أمرا حاسما، لأنه وفقا للبحث الذي قام به ماكينزى، فإن نحو١٥٪ فقط من الشركات العائلية تستمر حتى سيطرة الجيل الثالث[٨]. ومن ناحية فإن الخلافات الداخلية بين أعضاء العائلة، وعدم القدرة علي وضع استراتيجية سليمة. طويلة الأجل، كانا مسئولين عن انهيار عديد من الشركات التركية الهامة المملوكة عائليا[٩]. ومن ناحية أخري، فإن الشركات التي قامت باتباع نظم سليمة لحوكمة الشركات كانت إلي حد كبير أقل تأثرا بالأزمات الأخيرة[١٠]. وتبين هذه النتائج أن الشركات التركية المملوكة عائليا تحتاج إلي، بل ويمكنها أن تستفيد من – التحسن الذي يطرأ علي ممارسات الحوكمة بها.

حوكمة الشركات في المنشآت التركية المملوكة عائليا

علي الرغم من أن بعض نواحي البنيان الهيكلي للمنشآت المملوكة عائليا تتناقض بشدة مع المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، فإن بعض الخصائص الأخرى للمنشأة المملوكة عائليا قد تحقق مزايا في بيئة ذات حوكمة سليمة. فض المنشآت المملوكة عائليا لا يتم الفصل بين الإدارة والملكية، وفي كثير من الحالات، كان تداخل الملكية والإدارة من العوامل التي ساعدت علي تقليل مشكلة الوكالة إلي الحد الإدني.

إن الأتراك يقدرون بشدة الروابط العائلية الوثيقة. والعائلة هنا ينظر إليها بالمعني الواسع، فهي تضم الأصدقاء والزملاء المواطنين وهذه الروابط، أوالإحساس بالانتماء إلي مجموعة اجتماعية أكبر نجحت في حفز المديرين والعاملين علي العمل الشاق من أجل خير ومصلحة الشركة. كما أن هذه الروابط قد ساعدت أيضا علي ضمان المحافظة علي أسرار العمل، وهوأمر حاسم في المراحل الأولية للأعمال.

وبغض النظر عدد تلك الفوائد، فإن هذا الهيكل التنظيمي السحري المغلق في نطاق المنشأة المملوكة للعائلة قد خلق عوائق محسوسة أمام تأسيس حوكمة الشركات في تركيا. وعلي سبيل المثال، فإن معظم مؤسسي تلك المنشآت يرفضون تفويض سلطاتهم والتوقف علي العمل كرجل وحيد له كل الصلاحيات في حل مشاكل العمل الهامة. وقد قاوم أصحاب المنشآت المديرون

تفويض السلطة وتعيين أشخاص من خارج العائلة خشية تسريب الأسرار الاستراتيجية (القوائم المالية، والمناقصات والمعرفة المتخصصة التي لم تصبح عامة بعد) إلي المنافسين. وفضلا عن ذلك، فإن المالك أوالمدير في شركة تركية كان عليه أن يشارك إيجابيا في الدوائر السياسية والاجتماعية، بعكس التزامات نظرائه في أي مكان أخر. وإحدى العوائق الأخرى أمام تطبيق حوكمة جيدة في المنشآت التركية المملوكة عائليا هي نقص السياسات الراسخة لمكافأة أعضاء العائلة والمديرين. وينبع هذا من الاتجاه التركي لتجنب المناقشات الحادة بشأن النقود وخاصة بالنسبة للدخل الشخصي ودخول الأقارب والأصدقاء.

ويمكن التغلب علي هذه العقبات التي تواجه الحوكمة الجيدة عن طريق وضع وتأسيس دستور للسلوك. وفي البداية، فإن البيئة المؤسسية الجديدة ستتطلب من الشركات أن تقوم بتعيين أشخاص من ذوي المهارة والقدرة علي المناورة في هذا الوضع الجديد. وسيؤدي هذا إلي أن يصبح من الضروري بل ومن المرغوب بالنسبة للشركات أن تقوم بتعيين مديرين مؤهلين لديهم الخبرة والدراية في نطاق واسع من مختلف الموضوعات المالية والإدارية وأن تفوض إليهم السلطات اللازمة. هذا إلي جانب اتباع عرف قائم في شكل مجلس العائلة أودستور العائلة مما يساعد الشركات علي إنشاء إدارة تقوم علي أساس الأداء، وحل موضوعات الخلافة، وجعل سياسات المكافآت والمرتبات أكثر شفافية وأكثر قياما علي أسس الكفاءة وسيؤدي هذا إلي إعفاء أصحاب المنشآت والمديرين من كثير من المسؤليات غير الضرورية.

وباختصار، فإن نظام الحوكمة الذي يكون: (أ) متوافقا مع الثقافة المحلية (ب) ذا قواعد واجراءات واضحة لواجبات أعضاء العائلة ومسئولياتهم (ج) به مجلس إدارة مؤهل وقادر علي اتخاذ القرارات الموضوعية (د) مشاركة في التخطيط الاستراتيجي (و) التعيين والترقية وتحديد المرتبات علي أساس الكفاءة، فهويعتبر أداة أساسية لاستمرار المنشآت العائلية وربحيتها في المستقبل.

أين تقف حوكمة الشركات في تركيا ؟

من عام ٢٠٠٠ حتى عام ٢٠٠٢ – أبدي القطاع الخاص التركي اهتماما شديدا بحوكمة الشركات. وكان أهم المساهمين نشاطا ومشاركة في تلك الجهود مجموعة العمل لحوكمة الشركات (توسياد TUSIAD) التي أنشئت عام ٢٠٠٠ باعتبارها مجموعة العمل لحوكمة الشركات. وقامت توسياد بترجمة ونشر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلي اللغة التركية. وعلي أساس تلك المبادئ قامت توسياد بإعداد دستور لحوكمة الشركات. هذا بالإضافة إلي اشتراك توسياد في مبادرة مشتركة مع جامعة سابانسي (Sabanci University) في تركيا لإنشاء معهد لحوكمة الشركات (Corporate Governance Institute). ومن المتوقع أن تعمل توسياد علي إنشاء جمعية حوكمة الشركات (Corporate Governance Association) في تركيا في أكتوبر ٢٠٠٢. وأخيرا فقد نظمت توسياد عديدا من المؤتمرات عن حوكمة الشركات وشاركت في عديد أخر من مختلف المؤتمرات في تركيا والخارج.

وقد أنشئت توسياد لضمان إتمام إعادة هيكلة قطاع الشركات في إطار يقوم علي مبادئ الشفافية، والمحاسبة عن المسئولية، والعدالة والمسئولية، وهوما يؤدي إلي تعزيز القدرة

التنافسية. ومن أجل هذا الهدف، قامت توسياد بفحص وتحليل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومجموعة متنوعة من دساتير الحوكمة المتبعة في الدول الصناعية والنامية، وممارسات الحوكمة الحالية في الشركات التركية ومواد القانون التجاري التركي (Turkish Commercial Code).

ومن المثير، أن هذه الدراسة قد أظهرت في الواقع أن القوانين واللوائح التركية تدعم وتؤيد معظم مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلا أن هناك بالطبع، بعض التغييرات التشريعية التي تعتبر ضرورية حتى يمكن للنظام الشامل للحوكمة أن يقوم علي أساس متين[١١] وهذا هوالوضع الطبيعي العادي في الاقتصادات النامية حيث تتضمن حوكمة الشركات إقامة مؤسسات سوق رئيسية[١٢]. وعلي أية حال، ونظرا لأن التغييرات التشريعية تستغرق وقتا طويلا في تركيا، فقد قررت توسياد أن تقوم بالتركيز علي واحد من أهم عوامل التغيير: ألا وهومجلس الإدارة ومن ثم فقد كان المنتج النهائي لبحوث توسياد هودستور لحوكمة الشركات بعنوان "دستور توسياد لأفضل ممارسات حوكمة الشركات: تكوين وطريقة عمل مجلس الإدارة "
TUSIAD Corporate Governance Code of Best Practice: Composition ans Functioning of the Board of Directors.

إن كيفية عمل مجلس الإدارة تعتبر أمرا حاسما لكيفية حكم الشركة ويصدق هذا بصفة خاصة في تركيا، حيث أن معظم المنشآت مملوكة وتدار عائليا، ومن ثم، فإن إصلاح ممارسات مجلس الإدارة تعتبر النقطة المنطقية لبدء تأسيس حوكمة الشركة. وفضلا عن هذا، فإن الالتزام بالممارسات السليمة لمجلس الإدارة، يعني قيام مجتمع الأعمال بإعداد الشركات للطرح العام، ويساعدها علي خلق الطلب علي التغييرات في التشريعات التي أصبحت الحاجة ماسة إليها.

ويهدف الدستور الذي أعدته توسيا إلي إقناع مجتمع الإعمال بأن هناك مكاسب يمكن تحقيقها من الفصل بين الملكية والإدارة.هذا فضلا عن أن الدستور يقدم إرشادات غير ملزمة لكيفية التخفيف من المخاطر الناشئة عن هذا الفصل. وهكذا، فإن الدستور يحدد بوضوح واجبات ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة، بما في ذلك الكيفية التي ينبغي أن يتفاعل بها كل من مجلس الإدارة والإدارة مع بعضهما بعضا ، ومع المساهمين وأصحاب المصالح، كما يقدم أيضا إرشادات بشأن تكوين وطريقة عمل مجلس الإدارة. وعلاوة علي ذلك فإن الدستور يوصي بأن يقوم المجلس بانشاء لجان متخصصة لإعادة النظر، والإشراف، وتنفيذ الإجراءات والسياسات الرئيسية للحوكمة.

ومن المهم التأكيد علي عدم تشجيع الشركات للتركيز علي الشكل دون المضمون الخاص بدستور حوكمة الشركات. والمتوقع هوأن تكون المبادئ الأساسية بمثابة نقطة بداية لتنفيذ أفضل ممارسات الحوكمة في تركيا. ومن ثم،فإن الشركات ينبغي أن تقدم ببذل كل ما في وسعها لتطبيق الدستور والالتزام بروح المبادئ، مع أخذ الواقع المحلي في الحسبان ويعني هذا أن علي مديري الشركات أن يقوموا بالإبداع وحسن الاختيار عند تطبيق الدستور. وبمعني أخر، فإن تنفيذ الدستور يتطلب ما هوأكثر من مجرد وضع علامة في خانة، إذ أن أفضل الدساتير قد يخفق في تحقيق الغرض منه ما لم يقم المشرفون بتكييفه وفقا للظروف المحلية المتغيرة غالبا. والمهم هوخلق نظام قابل للتنفيذ والعمل علي أن يكون مرنا في ذات الوقت، وتطبيقه بعناية وحرص. ويؤدي تطبيق وتهذيب تلك الإرشادات لفترة ما، إلي تحسين ممارسات حوكمة الشركات في مجتمع الأعمال بتركيا،وخلق المطالبة بالتغييرات التشريعية الهامة ومستلزماتها[١٣].

كيفية التنفيذ الفعال لحوكمة الشركات في المنشآت التركية المملوكة عائليا

يهدف دستور توسياد إلي تخفيض المخاطر المصاحبة لعملية الفصل بين الملكية والسيطرة عن طريق تقديم إرشادات لمجلس الإدارة تقوم علي أسس المحاسبة عن المسئولية والشفافية. ومن ثم فإن التنفيذ الناجح لهذا للدستور يرتكز إلي حد كبير، علي تصرفات أعضاء مجلس الإدارة. والاقتراحات الواردة فيما يلي مأخوذة من دستور توسياد وقد تم وضعها لمساعدة أعضاء مجلس الإدارة علي تنفيذ أفضل ممارسات حوكمة الشركات.

- إن مؤهلات واستقلال أعضاء مجلس الإدارة لهما أثر مباشر علي نجاح الشركة. ومن ثم فإن مجلس الإدارة ينبغي أن يتكون من أعضاء قادرين علي الإسهام بالخبرة والمهارات والمعرفة المتخصصة المطلوبة.

- من المحتمل بدرجة أكبر بأن يكون أعضاء مجلس الإدارة المستقلون غير متميزين ومن ثم يمكنهم اتخاذ القرارات في مصلحة الشركة[١٤] ولذا، فإن من الأفضل أن تكون أغلبية مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين وفي كافة الشركات ينبغي ألا تقل نسبة الأعضاء المستقلين عن ٢٥٪ في البداية، وينبغي أن ترتفع إلي ٥٠٪ علي الأقل في أقرب فرصة ممكنة.

- من الأمور الأساسية أن يكون هناك نظام للمراجعة والتوازنات لتعزيز المحاسبة عن المسئولية، والتقييم الأمين للشركة وللأداء الإداري، ولمنع التعارض المحتمل في المصالح بين مجلس الإدارة والإدارة. ولهذا السبب،فإن المدير التنفيذي الرئيسي (CEO) يجب أن يكون العضوالوحيد في مجلس الإدارة الذي له دور في الإدارة: أما باقي أعضاء المجلس الآخرين فينبغي أن يكون من غير التنفيذيين. وبالإضافة إلي ذلك، فإن من المحتم أن يكون رئيس مجلس الإدارة شخصا مختلفا عن المدير التنفيذي الرئيسي(CEO) .

- ينبغي ألا يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة أقل من خمسة،وألا يزيد العدد عن خمسة عشر عضوا. وسيساعد هذا علي اتخاذ القرارات السليمة بطريقة ملائمة.

- ينبغي أن يكون لكل عضوفي مجلس الإدارة صوت واحد، بغض النظر عن الأسهم التي يملكها، ولا ينبغي لأي عضو، بما في ذلك رئيس مجلس الإدارة، أن يتمتع بحقوق تصويت خاصة، أوسلطة الاعتراض (فيتو). وسيسهم هذا الإجراء في الأداء غير المتحيز لمجلس الإدارة في اتخاذ القرارات.

- ينبغي أن يقوم مجلس الإدارة سنويا بالنظر في أداء كل عضومن أعضاء المجلس. وينبغي أن تكون إعادة انتخاب أعضاء مجلس الإدارة مشروطة بالأداء، الذي يقوم علي أسس واجراءات واضحة ومعدة سلفا، ولا ينبغي أن تكون إعادة الانتخاب أوتوماتيكية.

- ينبغي أن يحصل أعضاء مجلس الإدارة علي مكافآت مجزية ومنافسة ذات مكونات محددة قائمة علي أساس الأداء.

- ينبغي علي مجلس الإدارة أن يعمل علي تأسيس ثقافة للإفصاح التام والشفافية عن طريق الالتزام بمعايير المحاسبة الدولية (IAS) وإنشاء إدارات للعلاقات مع المستثمرين والعلاقات مع أجهزة الإعلام.

المؤلف

د. أوميت إيزمين : **Dr. Umit Izmen** هي نائب الأمين العام لاتحاد رجال الصناعة ورجال الأعمال الأتراك Deputy Secretary General of Turkish Industialists' and Businessmen's (TUSIAD) كما تعمل محاضرا في جامعة بيلجيBilgi University, وقد عملت د. ايزمين في خلال السنوات الإحدي عشرة الماضية في توسياد، في تنسيق مجموعات العمل واللجان الخاصة بالموضوعات الاقتصادية وخاصة فيما يتصل بالتحاق تركيا بالاتحاد الأوروبي، وكانت تعمل كباحث اقتصاديى رئيسى وتقوم بتحليل التحديات الاقتصادية وتشكيل المقترحات الخاصة بالسياسات، وتنسيق البحوث الاقتصادية التي يقوم بها توسياد، فضلا عن تحرير النشرات التي يصدرها توسياد. ودز إيزمين حاصله علي دكتوراه الفلسفة في الاقتصاد من جامعة بوغاز ينشي Bogazici Universty في تركيا وقد قامت بالقاء عديد من المحاضرات ونشرت كثيرا في عديد من مختلف الموضوعات الاقتصادية.

- تساعد اللجان التابعة لمجلس الإدارة علي قيام المجلس بعمله بطريقة تتسم بالمهنية، وطبقا للمبادئ الدولية المقبولة لحوكمة الشركات. وعلي الرغم أن عدد اللجان المطلوبة لسلامة قيام المجلس بوظائفة قد يختلف من شركة إلي أخري، فإن بعض اللجان تعتبر أساسية في جميع المنشآت في جميع أرجاء العالم. ويتضمن ذلك لجنة المراجعة ولجنة حوكمة الشركة، ولجنة تدريب الإدارة العليا، ولجنة الوظائف وتحديد الأجور والمرتبات، وتتطلب الحوكمة السليمة للشركة أن يكون أغلب أعضاء اللجنة من المستقلين وأن يتم اختيارهم بطريقة تتسم بالشفافية.

١-

٢-

٣-

٤- **ملاحظات**

جميع الأراء الواردة في هذا الفصل هي آراء المؤلفة وحدها.

٥- Aytac Z and Sak G. "Corporate Govcrnance Assessment: The Turkish Equity Market," paper prepared for the world Bank Global Corporate Governanece Project in 2000

٦- Gursoy G. and Aydooan K "Equity Ownership Structure , Risk-Taking and Performance: An Empirical Investigation in Turkish Companies." paper presented at the International Global Finance Conference in Istanbul in 1998 and at the Economic Research Centre/ Middle East Technical University International Conference in Economics in Ankara 1999

٧- توسياد TUSIAD هي منظمة غير حكومية تطوعية مستقلة تم تأسيسها في عام ١٩٧١ في استانبول، وقد أصبحت لها الأن مكاتب في أنقرة Ankara، وبروكسل Brussels، وواشنطن دي.سي.Washington D.C وهي بالتحديد، تعتبر جهازا للأفكار Think Tank واتحاد صناعي يناصر ويؤيد الإصلاح السياسي والاقتصادي في تركيا، ومنذ عام ١٩٨٨ أصبحت توسياد عضوا في الاتحاد الأوروبي لرجال الصناعة وأصحاب الأعمال Union of Industrial and Emlpoyers' Confederations of Europe وتضم توسياد نحو٥٠٠ عضوكلهم

٨- McKinsey & Company, "Global Investor Opinion Survey: Key Findings," July ,2002, available online at www.mckinsey.com/practices/corporategovernance/PDF/GlobalInvestorOpinion Survey 2002.pdf

٩-

من أصحاب ومديري شركات الخدمات والصناعة والمقاولات والمؤسسات المالية في تركيا.

أنظر المسح الذي قام به ماكينزى McKinsey في عام ٢٠٠٢ بالتعاون مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات Forum Global Corporate Governance وهومتاح علي الانترنت www.mckinsey.com أو www.gcgf.org

١٠-

" Istanbul Stock Exchange Journal, Special Edition, "Corporate Governance Principles in Financial Markets," September 2001

١١- طبقا للإحصاءات الواردة في تقرير الأمم المتحدة عن الاستثمار العالمي لعام ٢٠٠٢ United Nations World Investment Report 2002 فإن ترتيب تركيا هو١٢٣ من ١٤٠ دولة وفقا للمؤشر الخاص بتدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلي الداخل.

١٢- في خلال أزمة شرق آسيا كانت الشركات العملاقة التي قاومت الحوكمة الجيدة هي التي انهارت بشكل خطير. وعلي النقيض، فإنه طبقا للنتائج التي وصل إليها كريدي ليونية Crédit Lyonnais, S.A. (CLSA)، فإن الربع الأعلي من المنشآت الآسيوية ذات الحوكمة الجيدة كان أداؤها فائقا وتعدي أداء أسواقها الوطنية بنحو١٤٧ نقطة مئوية في المتوسط فيما بين عام ١٩٩٧ وعام ٢٠٠١. وللحصول علي معلومات أكثر أنظر ما كتبه أمارجيل

١٣- Amar Gill في الفصل الرابع من هذا الكتاب.

عانت المنشآت التركية المملوكة عائليا التي توقفت عن العمل من ضربات كبيرة، أوتم بيعها، وتضمن ذلك تامك Tamek, وهي إحدى كبري شركات الوجبات الجاهزة والمشروبات، وشركة توبارك القابضة Topark Holding,

١٤- وTopark Holding ,Kolili Holdingوهي شركات الجيل الثالث الضخمة لزيت الزيتون: وشركة كاراكا Karaca وهي إحدى شركات الملابس الجاهزة التي أنشئت عام ١٩١٧ وشركة أولكر Ulker هي أضخم شركة تركية لانتاج البسكويت والشوكولاته التي واجهت مشاكل مالية في الجيل الثاني، وفقد الجيل الثاني من عائلة سينجليوجلو Cyngyllyoolu بنك ديمير Demirbank الذي استولت عليه السلطات المصرفية التركية: كما أفلست شركة منسوكات صاناي Mensucat Sanayi المنشأة في عام ١٨٨٦ في جيلها الثالث .(Ekonomist, April 14, 2002, and Platin, September 2002)

لمزيد من المعلومات انظر

تختلف هذه التحديات عن تلك التي شهدتها الأسواق المتقدمة حيث كان الإطار سليما في أساسه، إلا أن هناك حاجة لتعديل بعض القواعد ، وتقوية تنفيذها بدرجة أكبر وبصفة خاصة تلك القواعد التي تحكم تقديم التقارير المالية، والمراجعات، وتعارض المصالح.

للحصول علي المناقشات الشاملة عن المؤسسات التي يحتاج الأمر إلي ضرورة وجودها حتي تصبح حوكمة الشركات فعالة في الدول النامية والاقتصادات الانتقالية، انظر الفصل الأول الذي كتبه كوشتا هلبلينج Kuchta - Helbling وسوليفان Sullivan في هذا الكتاب.

أظهرت التجارب في كثير من الدول أن التشريعات الوطنية تعتبر أمرا حاسما في ضمان التزام الشركات بالحدود الدنيا من الحوكمة الجيدة.

تتضمن معايير استقلال عضومجلس الإدارة مايلي:

- أن يعمل بشكل مطلق كعضومجلس إدارة، وأن يملك (إذا كان لابد)٥٪ علي الأكثر من أسهم الشركة التي من حقه الحصول عليها ضمن مكافآته.
- ألا يكون موظفا في الشركة أوأي من الشركات التابعة لها في خلال العامين السابقين.
- ألا يكون عاملا لدي أية منشأة تكون من بين الموردين الرئيسيين للسلع والخدمات إلي

الشركة (مورد رئيسي، عميل، استشاري، مستشار قانوني ......الخ)

- ألا يكون قريبا بالزواج، أوقريبا من الدرجة الأولي لأي شخص يعمل عضوا بمجلس إدارة الشركة، أولأي شخص يملك نسبة كبيرة من اجمالي أسهم رأس مال الشركة (٥٪أوأكثر) أويشغل منصبا من المناصب الحاكمة.
- ألا يحصل علي أي دخل من الشركة بخلاف ما يحصل عليه كمقابل لعضويته بمجلس الإدارة وإذا ما كان مالكاَ لأسهم بحكم عضويته في مجلس الإدارة، فإن ملكيته ينبغي أن تكون أقل من ملكية مساهمي الأقلية، وألا يكون له دخل أخرمن الشركة بخلاف توزيعات الأرباح عن الأسهم وما يحصل عليه من أتعاب مقابل العضوية.

الفصل الثانى و العشرون – ٢٢

بدء حوكمة الشركات في أفريقيا مع التركيز علي كينيا

بقلم: كاروجور جاتاما

خلفية: تحديات التنمية الرئيسية التي تواجه أفريقيا

تناضل الدول في جميع أرجاء العالم لتوسع اقتصاداتها وتحسن من مستويات معيشتها. ويتميز هذا النضال بالشدة بصفة خاصة في أفريقيا، التي ظلت لزمن طويل غارقة في مستنقع الأداء الاقتصادي الهابط، وارتفاع نسب البطالة، وتدهور البنية الأساسية الوطنية، وعدم المساواة وازدياد الفقر المدقع.

وقد أدت النزاعات الداخلية المستمرة إلي جانب العدوان الخارجي إلي إرغام أفقر المناطق في العالم علي الانحراف في توجيه نسب كبيرة من مواردها، بحيث أصبح مجرد بقاء عدد كبير من الدول الأفريقية علي قيد الحياة أمرا محفوفا بالمخاطر. وبدون استمرار وجود السلام وأمان الحياة والممتلكات سواء في داخل أو خارج الحدود القومية، فلن يكون في إمكان المواطنين، والقائمين بالعمل الاقتصادي والحكومات أن يقوموا بتخطيط وتنفيذ نواحي النشاط الضرورية والمطلوبة علي وجه السرعة لإيقاف الجمود والتدهور الممتد في المنطقة.

والمشكلة الأخرى التي تواجه أفريقيا هي نقص الالتزام السياسي وأزمة الشرعية، والتي تعزي إلي حد كبير – إلي تركز السلطة السياسية والاقتصادية إلي جانب الثروة، في أيدي عدد قليل من النخبة السياسية والاقتصادية المحظوظة والمحصنة. وقد أدي هذا الوضع إلي خلق عدم الثقة والشك بين الجماهير. وكانت النتيجة هي عزوف الناس عن تجميع مواردهم لبناء منشآت مجدية قابلة للنمو، وهو ما أدي بدوره إلي تقييد النمو والحد من التوسع.

كما أن نقص البنية الأساسية والطاقة الاجتماعية للتنمية يعوق التنمية الاقتصادية والنمو في أفريقيا. والبنية الأساسية المادية بما فيها النقل ووسائل الاتصالات إما غير موجودة وإما متفسخة أو متآكلة. والناس لا ينغمسون بشكل جدي في تشكيل وتنفيذ خطط التنمية. وبالتالي، فإنهم لا ينظرون إلي أنفسهم كأصحاب مصلحة في خلق الثروة. وهو ما أدي بدوره إلي خلق ثقافة الاعتماد علي الغير، حيث يناضل كل شخص للحصول علي مجرد قطعة صغيرة من الثروة القومية المتناقصة بدلا من السعي إلي توليد وخلق الثراء.

مواجهة التحديات

لكي يتم تناول هذه الموضوعات بطريقة فعالة، فإن هناك حاجة ماسة وعاجلة للتركيز علي السياسة الاقتصادية العامة والمحافظة علي مزايا تعددية المجتمع. ويجب علي الحكومة أن تلعب دورها وتقوم بتوفير البنية الأساسية المادية، وإطار قانوني وسياسي فعال إلي جانب الطاقة الاجتماعية للتنمية. كما يجب أن تضمن الأمن والاستقرار عن طريق تعبئة المواطنين قاطبة، والتأكد من انغماسهم الفعال في عملية التنمية. ولا يجب أن يكون هذا الانغماس مجرد شئ مظهري، إذ أن الناس يجب أن يشعروا أن لهم نفوذا وتأثيرا حقيقيا علي إنتاج وتوزيع الثروة. وهذا الانغماس الحقيقي هو الذي سيؤدي إلي ترسيخ الثقة، ويشجع لا علي الاستهلاك فحسب بل علي خلق الثروة أيضا.

ومع ذلك، تجدر ملاحظة، أن البيئة التي تمكن من القيام بذلك لا يمكن خلقها من جانب الحكومة وحدها. إذ أن البيئة اللازمة لإمكان القيام بالعمل تتطلب إنشاء مشاركات فعالة بين القطاع العام، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني الذي سيعمل علي تعزيز روح التنمية التشاركية وزيادة ارتباط المواطن في خلق بيئة آمنة ومستقرة يمكن للشركات أن تنمو فيها وتزدهر.

دور المشاركة الجديدة لتنمية أفريقيا

إن أحد المداخل الاستراتيجية الرئيسية للمشاركة الجديدة لتنمية أفريقيا (NEPAD (New Partnership For Africa's Development) هو تحسين الحوكمة الاقتصادية وحوكمة الشركات. وكثيرا ما كرر القادة أهمية الحوكمة الجيدة للشركات في التنمية المستدامة لأفريقيا.

ما هو سبب الاهتمام بحوكمة الشركات ؟

لقد أصبح يتزايد وضوح أن استمرار رخائنا ورفاهتنا كأمم ومجتمعات بل وحتى كأفراد ذوي عزة وكرامة يرتبط بشدة بقدرتنا علي خلق وتقوية والمحافظة علي وجود مؤسسات مربحة، ومنافسة وقابلة للاستمرار. والمؤسسة الحديثة والمجدية والمنافسة والقابلة للاستمرار تتطلب تنظيما للموارد الأساسية (البشرية ورأس المال المادي) والمركزة في تجمعات ضخمة. وسيعمل هذا علي إعطاء الرجال والنساء، الذين يعهد إليهم بإدارة هذه المؤسسات، سلطة علي الأفراد والموارد وما إلي ذلك، لأن قراراتهم لها أثر عظيم علي المجتمع، وعلي حياة المجتمعات ذاتها، وكذلك علي مستقبل الأمة.

لماذا التركيز علي أعضاء مجلس الإدارة ؟

لكي تحقق الشركات أهدافها، وتنهض بمسئوليات الملقاة عليها فإنها يجب أن تتمتع بالجودة والقيادة الفعالة ذات الاستجابة، والشفافية والقابلية للمحاسبة علي المسئولية، والتي تركز ذكاءها في الحصول علي المعرفة وتطبيقها وعلي سر الصنعة للانتاج وخلق الثروة ومن ثم فإن جودة حوكمة الشركات هي دم الحياة لرخاء المجتمع.

وفي استهدافها لأعضاء مجلس الإدارة، فإن حوكمة الشركة تركز علي أدائهم التنافسي وأهمية التزامهم بأعلى مستويات الإدارة المعتمدة علي الثقة بحيث يمكنهم ضمان خلق الثروة والاستدامة الطويلة الأجل للشركة وبالتالي فإن حوكمة الشركة تسعي إلي تشجيع:

• ***القيادة من أجل الكفاءة والفعالية:*** أي القيادة من أجل تحسين التوجية العملي والاستراتيجي

للشركات لضمان كفاءة استخدام الموارد الموكل إلي القيادة إدارتها، إلي جانب القدرة التنافسية في السوق العالمي المتحرر.

- ***القيادة من أجل الأمانة:*** أي القيادة التي تتصف بالأمانة، والجديرة بالثقة، والقائمة علي أساس النزاهة والتي تدعو إلي احترامها والمصداقية فيها، يمكن الاعتماد عليها لاستخدام الموارد بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية.

- ***القيادة مع المسئولية:*** أي القيادة التي تتولى مسئوليتها تجاه مختلف أصحاب المصالح بجدية، والتي تستجيب لاحتياجات أصحاب المصالح والمجتمع.

- ***القيادة التي تتصف بالشفافية والقابلية للمحاسبة عن المسئولية:*** أي القيادة التي لا تخفي شيئا، والتي تمارس سلطاتها لطريقة شفافة.

- ***القيادة ذات الذكاء المركز علي الابحار في اقتصاد المعرفة:*** إن الهدف هو ضمان فهم أعضاء مجلس الإدارة لأدوارهم ومسئولياتهم بوضوح. ويتم هذا من خلال التدريب، وزيادة الوعي والتأييد، وتنمية التعليم في حوكمة الشركات، والقيام بالبحث لتحديد ونقل ممارسات الحوكمة الجيدة مع استبعاد الممارسات السيئة.

وإذا ما كان لأفريقيا أن ترتفع إلي مستوي التحديات وأن تطالب بحقها في القرن الحادي والعشرون فإن هناك حاجة عاجلة لبناء الطاقات لزيادة تلك الجهود والتنسيق بين كافة المبادرات المعنية، والمساعدات من الجهات المانحة، وبرامج حوكمة الشركات حتى يمكن ضمان تحقيق منهج مشترك مع أفضل كفاءة في استخدام الموارد.

التحديات أمام تشجيع الحوكمة الجيدة للشركات في أفريقيا

كما بينا فيما سبق، فإنه توجد احتياجات ضخمة للتنمية في أفريقيا تتطلب تعبئة المجتمع، وارتباط المواطنين ومشاركتهم، وسرعة خلق الثروة في نطاق بيئة يقتنع فيها جميع أصحاب المصالح بقيام العدالة، والمحاسبة عن المسئولية، والشفافية والمسئولية. كما إن أفريقيا تتميز بوجود عدد ضخم من الشركات، وضآلة شديدة في عدد الشركات المقيدة في البورصات وأغلب الشركات إما مملوكة ملكية عائلية أو من الشركات الخاصة الصغيرة، أو الشركات المملوكة للدولة، والتعاونيات والجمعيات التعاونيه أو أي مؤسسات أخري منشأة علي أساس مجتمعي، إلي جانب كثير من المنشأت التابعة للقطاع غير الرسمي. وبصفة عامة فإن النظم اللائحية والاشرافية تتسم بالضعف. وقد تضافر التاريخ والسياسة في خلق قلة محظوظة تقاوم الجهود الرامية إلي تشجيع الحوكمة الجيدة للشركات.

وتدعو هذه الخصائص الغربية إلي إدخال مبادئ حوكمة الشركات بطريقة لا تؤدي إلي خسارة المزايا أو إلي خلق عوائق تجارية لأية مجموعة من الشركات. كما أنها أيضا توضح أهمية ملكية معايير الحوكمة التي يجب النظر إليها باعتبارها المعايير الأفريقية. والتي يجري تطويرها وتشكيلها والتصديق عليها من جانب أفارقة ولأجل رفاهة أفريقيا وليس باعتبارها أية معايير أخرى مفروضة علي أفريقيا من مكان أخر.

وهكذا، فإن هناك حاجة إلي:

- وضع نظم للإشراف وتقييم الالتزام بالممارسات الجيدة لحوكمة الشركات، وتدعيم الحوافز لاتباع الحوكمة الجيدة (ويتطلب هذا، في الأجل القصير علي الأقل، أن يكون المجتمع مستعدا

لإدراك فوائد الحوكمة الجيدة للشركات والاعتراف بها ومكافأتها).

- تطوير وتحسين المؤسسات ذات القدرة علي تنفيذ وفرض أفضل الممارسات، بما في ذلك واضعي اللوائح التنظيمية وخاصة في القطاع المالي، ومؤسسات التنظيم الذاتي.
- التأكيد علي أهمية الإدارة الفعالة للمخاطر، وتطوير واتباع الترتيبات الإشرافية التي تشجع علي إدارة المخاطر وفقا لما يطلبه مجلس الإدارة، بدلا من فرضها من جانب السلطات التنظيمية:

– إنشاء أسواق تنافسية لرأس المال، تخضع لتنظيم تشريعي جيد، وتعمل بطريقة جيدة وتوفر آلية عقابية للمخالفين.

– تحديث وتدعيم النظم القانونية والقضائية والضرائبية.

– بناء الطاقات لترقية وتحسين قدرات القادة الحاليين في مجال الأعمال من خلال المساندة وزيادة الوعي والتدريب.

– إعداد مجموعة من قادة الأعمال المحتملين عن طريق إدخال موضوع حوكمة الشركات في البرامج التعليمية علي كافة المستويات.

– تشجيع زيادة انغماس الجماهير والمجتمع في تشجيع وطلب وفرص تنفيذ الحوكمة الجيدة للشركات.

– تشجيع المشاركات التضامنية لاستدامة خلق الثروة التي تتضمن كلا من القطاعين العام والخاص إلي جانب المجتمع المدني.

– تشجيع فهم وقبول المجتمع لمنشآت الأعمال المجدية باعتبارها أداة المجتمع لخلق وانتاج الثروة، وتوليد فرص العمالة ومن ثم الإسهام في تخفيف الفقر.

تدعيم وتقوية حوكمة الشركات في أفريقيا: الطريق إلي الأمام

في هذا الصدد، قام القطاع الخاص في أفريقيا في شهر يوليه ٢٠٠١، بالتشاور مع شركاء التنمية، والسلطات التنظيمية، وغيرها من الأطراف المهتمة، بإنشاء المنتدى الاستشاري الأفريقي لحوكمة الشركات Pan African Consultative Forum on Corporate Governance ومنحت له صلاحيات من بينها:

- التنسيق بين المبادرات الخاصة بحوكمة الشركات في أفريقيا وتسهيل الاتفاق علي الحد الأدني من مبادئ أفضل الممارسات التي تتواءم مع المعايير الدولية.
- دعم القيام بمبادرات وطنية لحوكمة الشركات في الدول التي لا توجد فيها، والمساعدة في بناء الطاقات لتنفيذ ممارسة الحوكمة الجيدة للشركات.
- تيسير تبادل المعلومات والخبرات الخاصة بحوكمة الشركات وتشجيع تنظيم البرامج والبحوث المشتركة التي قد تؤدي إلي الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة، والقيام بإنشاء موقع ذي نشاط تبادلي علي شبكة الانترنت للمنتدى الاستشاري الأفريقي لحوكمة الشركات.

وقد اعترفت القيادة السياسية في أفريقيا أيضا، في ظل المشاركة الجديدة لتنمية أفريقيا (NEPAD) بأهمية وجود السياسة اللازمة والأطر التنظيمية واللائحية للنمو بقيادة القطاع

الخاص بأهمية وجود السياسة اللازمة والأطر التنظيمية واللائحية للنمو بقيادة القطاع الخاص. وقد تمت الموافقة علي:

- أن يجري في جميع أرجاء أفريقيا تنفيذ مجموعة من البرامج المحددة وفي مواقيت محددة تهدف إلي تعزيز نوعية الإدارة الاقتصادية والمالية العامة وكذلك حوكمة الشركات
- تشكيل مجموعة عمل مكونة من وزارات المالية، والبنوك المركزية لإعادة النظر في الحوكمة الاقتصادية وحوكمة الشركات في أفريقيا، ووضع التوصيات بشأن المعايير والأعراف لأفضل الممارسات.
- التصميم علي تعبئة الموارد اللازمة لبناء الطاقات لتمكين الدول من تنفيذ والالتزام بالحد الأدني، الذي يتم الاتفاق عليه بصفة مشتركة، من المعايير والأعراف الخاصة بأفضل الممارسات أو السلوك.

منهج كينيا في الترويج لحوكمة الشركات

في عام ١٩٩٩، قام القطاع الخاص في كينيا بالاشتراك مع بعض أصحاب المصالح الأخرى المهتمين بمعالجة موضوع حوكمة الشركات، بإنشاء صندوق القطاع الخاص لحوكمة الشركات The Private Sector Corporate Governance Trust (the Trust) كهيئة مستقلة عامة لا تهدف إلي الربح. ويرتبط الصندوق مع اتحاد الكومنولث لحوكمة الشركات Commonwealth Association For Corporate Governance ويعمل كسكرتارية مؤقتة للمنتدى الاستشاري الأفريقي لحوكمة الشركات.

تنفيذ الحوكمة الجيدة للشركة في كينيا

الأهداف الاستراتيجية للصندوق هي كما يلي:

- بناء المؤسسات السليمة

- إنشاء مركز جيد لحوكمة الشركات Centre For Corporate Governance ليتولى مسئولية تنفيذ وفرض والالتزام بممارسات الحوكمة الجيدة للشركات في كينيا، وضمان توفير خدمات المساندة وفنون الاتصالات، والتدريب والتعليم، والبحوث للمساهمين وأعضاء مجالس الإدارة في المنظمين وجهات الإشراف، وواضعي السياسات، وأعضاء أجهزة الإعلام، والباحثين، والاستشاريين، والمستشارين وجميع المهتمين بموضوع حوكمة الشركات.
- العمل علي جمع الأموال، وبناء الأصول، وتقديم المنح لنواحي النشاط الخاصة بحوكمة الشركات، بما في ذلك نواحي نشاط مركز حوكمة الشركات.

- بناء الطاقات المؤسسية

- توفير الطاقات والقدرات المهنية والفنية المؤسسية اللازمة لقيادة وتسييرعملية تنفيذ ممارسات الحوكمة الجيدة للشركات في كينيا.
- تقوية سمعة، وصورة الصندوق والثقة العامة به باعتباره الجهة المهنية القادرة والمؤهلة للثقة بها للترويج لحوكمة الشركات في كينيا من خلال تأسيس المعايير الرشيدة لحوكمة الشركات، والاشراف، وآليات التقييم، ومن خلال وضع وتنفيذ الإجراءات اللازمة لرفع الطاقات الوطنية وزيادة الوعي، وضمان كفاءة توفير الخدمات.

- **بناء الطاقة الوطنية**

بناء الطاقة الوطنية لتنفيذ وتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من خلال:

- **التدريب والتعليم**

القيام ببناء الطاقة الوطنية اللازمة لتنفيذ وتطبيق ممارسات الحوكمة الجيدة للشركات عن طريق تسهيل وتيسير الحصول علي فرص متزايدة لتدريب أعضاء مجالس الإدارة الحاليين والمحتملين وتعليم وتوعية أكبر عدد ممكن من الأفراد بمبادئ وممارسات الحوكمة الجيدة للشركات.

- **البحوث والتنمية**

الاسهام في التحسين والتهذيب المستمر لمبادئ الحوكمة الجيدة للشركات عن طريق الدراسة، وجمع الوثائق، وفهم طريقة عمل النظم القائمة حاليا، والعقبات أمام الحوكمة الجيدة، واحتمالات التحسن.

- **الإشراف والتقييم**

وضع معايير وآليات ونظم للإشراف وتقييم المدى الذي يمكن للشركات في كينيا تقبله وتطبيقه وتنفيذه من مبادئ وممارسة الحوكمة الجيدة، وتقييم أثر ذلك علي تحسين درجة الكفاءة والقدرة التنافسية في تعزيز انتاج الثورة وتوليد فرص العمل.

- **برامج المساندة والاتصالات**

لتوعية، وحفز، والتأثير علي واضعي السياسات، وأعضاء مجالس إدارة الشركات، وقادة المجتمع لتقبل وتشجيع مبادئ الحوكمة الجيدة للشركات، وحفز مشاركة وانغماس المجتمع للمطالبة الايجابية بالحوكمة الاقتصادية الجيدة لاستدامة خلق الثروات وزيادة فرص العمالة، ومـا إلي ذلك مـن خـلال قيادة ذات كفاءة، ومسئولة، قائمة علي النزاهة والشفافية وقبول المحاسبة عن المسئولية، في كافة مجالات العمل الانساني، وزيادة إشراك المجتمع في وضع إطار قومي للقيم والأخلاقيات، وقواعد السلوك للحوكمة الجيدة للشركات.

- **إدارة المعرفة**

لتشجيع الإدارة الفعالة للمعرفة بواسطة:

- إنشاء مركز للموارد وبنك للمعلومات خاص بحوكمة الشركات.
- نشر وبث نتائج البحوث والدراسات التي تظهر مدي تهديد ممارسات الحوكمة السيئة والفساد للأداء الاقتصادي القومي، ونوعية الحياة في المجتمع، وفرص العمالة.
- النشر في الجرائد والمجلات بصفة دورية ومنتظمة لتسهيل بث المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات، وتشجيع الحوار بشأن سياسة الحوكمة الجيدة للشركات.

خاتمة: دفع الممارسات الأفريقية إلي المستويات العالمية

لاحظ جوبالسامي Gopalsamy في كتابه "حوكمة الشركات : النموذج الجديد " Corporate Governance: The New Pardigm,1998 أن الشركات، عليها أكثر من أي وقت مضى،

أن تنهض وتستعد لاستغلال فرص السوق العالمي، والدفاع عن حصتها المحلية وزيادتها في البيئة المتحررة. كما أن الإجراءات المختلفة الخاصة بتحرير الأسواق إنما تعني زيادة الاعتماد علي قوي السوق. كما أن التحركات نحو العولمة تدعو إلي قيام نوع جديد من مؤسسات الأعمال: نوع ذو فكرعالمى، ورؤية عالمية للأعمال، وحرية استراتيجية قائمة علي درجة عالية من التشابك.ومن ثم أصبحت العولمة واقعا وحقيقة.

ولسوء الحظ، فإن هذا هو ما انتهي إليه ازدياد تهميش أفريقيا. وفي عام ١٩٩١ لاحظ نديجوا Ndegwa في ورقة كتبها بعنوان ″ أفريقيا والعالم : أفريقيا تمضي وحدها" Africa and the World: Africa on its Own ، أنه في حالة أفريقيا، وخاصة أفريقيا جنوب الصحراء، ليس هناك أي شك في أن عملية التهميش لدولها في الاقتصاد العالمي أصبحت نشطة وتتقدم بخطوات واسعة. كما يقرر أيضا أن هذا التهميش السلبي والمحزن والذي ليس في مصلحة المجتمع الدولي، مازال مستمرا بدون توقف، بل أنه علي أساس بعض الافتراضات يبدو وكأنه قد ازداد سرعة في خلال التسعينيات.

وأحد نتائج التهميش هي تعميق الفقر، فيما هي بالفعل، أكثر مناطق العالم فقرا، ويظهر هذا بوضوح في انتشار البطالة، وعدم الاستقرار السياسي والصعوبات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى. وهذا الوضع يجعل من تبني واتباع المبادئ الدولية للحوكمة الجيدة للشركات أمرا عاجلا وحتميا.

وفي هذا الصدد، فإن حوكمة الشركات والمسئولية الاجتماعية ينبغي أن تصبحا فلسفة لمنشآت الأعمال، مع غيرها، عند وضع معايير الجودة والنزاهة، واحترام البيئة المادية باستخدام وإدارة جميع الموارد بما فيها الهواء والمياه والغابات بطريقة مستدامة، مع الاعتراف بكرامة وقيمة كافة العاملين لديها وقيمة الأشخاص في مجتمعاتهم والابتكار لمواجهة الاحتياجات المستوفاة للمجتمع.

والخلاصة، أن الشركات يجب أن تفي بالالتزام الاجتماعي عن طريق القيام بعمل الاشياء التي أنشئت مؤسسات الأعمال من أجلها، وبطريقة جيدة، وسيؤدي هذا بدوره إلي بناء الثقة العامة في الشركات إلي الحد الذي لا يقتصر فيه الأمر علي قيام المستثمرين المحليين فقط بالاستثمار فيها، وإلي الحد الذي يتوقف فيه فعلا تدفق الاموال إلي خارج افريقيا، ولكنها أيضا ستتمكن من الوقوف علي قدميها في الأسواق المالية العالمية، وكما لاحظ بصدق ميرفن كينج Mervyn King رئيس لجنة كينج: ″ أن علينا نحن الأفارقة أن نقبل طواعية أو قسرا أننا أعضاء في عالم بلاحدود. وأن تدفقات رؤوس الأموال لا تنظر إلي الاختلافات فيما بين الشركات ومنشآت التجارة، وإلي المكان الذي تجري فيها عملياتها ″

وعلي الرغم مما قد يكون هناك من اختلاف في وجهات النظر حول مكونات أوعناصر الحوكمة الجيدة، والتي قد يكون بعضها من أثار اختلاف الثقافات، فقد تم وضع مجموعة من المبادئ الأساسية التي تتخطى الحدود والتي يعتبر أنها تمثل المفهوم المعنوي المتفق عليه للمجتمع الدولي ويجب علي أفريقيا أن تنظر إلي حوكمة الشركات باعتبارها أمرا حيويا لتنميتها الاقتصادية والاجتماعية، حتى لا يجرى إهمالها في الأسواق التي تزايدت عولمتها الأن. وبمعني أخر فإن أفريقيا يجب أن تستوفي المعايير العالمية لممارسات الحوكمة الجيدة للشركة، إذا ما كانت تريد استغلال الفرص في السوق العالمي المتحرر، وأن تحافظ علي قدرتها التنافسية وأن تحقق التنمية المستدامه.

المؤلف

كاروجـور جاتـامـا Karugor Gatamah : هو المدير التنفيذي المسئول (CEO) وعضـو مجلـس الإدارة بصـنـدوق الـقـطـاع الخـاص لحوكمـة الشركـات في كـينـيـا Private Sector Corporate Governance Trust In Kenya، والأمين الـعـام لـلمـنتدى الاستشاري الأفريقي لحوكمة الشركات Pan African Consultative Forum on Corporate Governance، وعـضـو مجمـوعـة الـتـدريـب فـي اتحـاد الكومنـولـث لحوكمـة الشركـات Training Panel of the Commonwealth Association for Corporate Governance, كما يعمل بشكل وثيق مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات .Global Corporate Governance Forum وقد تولي مستر جاتاما عدة مناصب إدارية عالمية، في مجالات الإدارة العامة والإدارة المالية للحكومة المحلية، والبحوث الدولية، والمنظمات الإقليمية، وكذلك في المؤسسات الخاصة. وهو يتمتع بخبرة واسعة في قطاع العمل التطوعي، ومراكز البحوث الدولية والقطاع الخاص ابتداء من صناعة الجوارب والتريكو إلي التنمية العقارية أو جمعيات البناء، والتأمين والقطاع المالي. وبالإضافة إلي هذا، فقد شغل مراكز استشارية عالمية مع تقديم المشورة في مجالات التمويل، وتنمية المؤسسات، وتغيير الإدارات، والحوكمة. ومستر جاتاما حاصل علي درجة الماجيستير في إدارة الأعمال وهو أيضا محاسب قانوني.

الفصل الثالث و العشرون – ٢٣

الانهيار المالي فى شرق آسيا: ما هي أهمية حوكمة الشركات ؟

حوار مع : د. جيسوس ستانيسلاو [١]

أصبح عدم وجود معايير لحوكمة الشركات لضمان حسن إدارة المنشآت لمصلحة أصحابها، موضوعاً تتزايد أهميته يوما بعد يوم. وبالنسبة للاقتصادات النامية والانتقالية، أصبح ضعف الثقافة الخاصة بحوكمة الشركات والإطار التنظيمي من الموضوعات التى تنال اهتماماً مضاعفاً نظراً لانتشار اللوائح القانونية غير الواضحة، والقدرات المحدودة لتنفيذ القانون فى تلك الدول. وفى المقابلة التالية يقدم جيسوس استانسلاو Jesus Estanislao، الرئيس والمدير التنفيذي الرئيسي لمعهد مديري الشركات بالفليبين، ووزير المالية السابق فى أوائل التسعينات فى أثناء إدارة رئيس الفليبين السابق كورازون أكينو، تفصيلات عن مدى ما أدى إليه ضعف هيكل حوكمة الشركات من تخفيض فى قدرات اقتصادات شرق آسيا على إنشاء نمو اقتصادي سليم ومتواصل.

سؤال: يرى كثير من المراقبين، أن الأزمة المالية الآسيوية التى حدثت فى أواخر التسعينات قد نشأت من عدم وجود ممارسات سليمة لحوكمة الشركات فى اقتصادات المنطقة. فهل توافق على هذا الرأي؟

د. استانيسلاو

فى رأيي أن الأزمة المالية فى شرق آسيا قد كشفت عن عدم التوازن بين ما كان يحدث فى ميدان التجارة وما كان يحدث فى الميدان المالي، وبين ما كان يجرى على مستوى الاقتصاد الكلى والاقتصاد الجزئى. وقد أثبتت أزمة ١٩٩٧ – ١٩٩٨ أن معظم الاقتصادات فى المنطقة قد قطعت شوطاً طويلاً من ناحية تحرير التجارة، ولكنها أخفقت فى التحرك فى نفس الوقت فى مجال التحرير المالي. كما أنها أخفقت أيضاً فى تقوية ودعم المؤسسات والتشريعات التى كان الأمر يتطلبها لمواجهة الضغوط، والفرص والتحديات لاقتصادات أكثر انفتاحا. وباختصار، فإن تلك الدول فى شرق آسيا قامت بتحرير تجارتها، إلا أن معظمها لم تتحرر حقيقة من الناحية المالية.

ويمكن أن يقال نفس الشيء بالنسبة لجبهة الاقتصاد الكلى. فقد قمنا بالتركيز على أساسيات الاقتصاد الكلى مثل معدلات الادخار المرتفعة، انخفاض عجز الموازنة الحكومية، نمو الواردات، انخفاض التضخم، ارتفاع معدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي. ولكن كل تلك الإنجازات لم تكن تشبه سوى "قمة جبل الثلج" التى تخفى قدراً أكبر من الهياكل الضعيفة على مستوى الاقتصاد الجزئي. وعلى سبيل المثال، فإن البنوك لم يتم تحريرها واتجهت إلى العمل وكأنها احتكارات قلة مع كل ما تمثله هذه الاحتكارات من مشاكل، نظراً لأنها لم تكن مفتوحة أمام المنافسة. وعلى مستوى الشركات. كانت الملكية مركزة فى أيدي الآباء الكبار، الذين قيدوا أنفسهم بالممارسات التقليدية " الإمبراطورية" ولم يهتموا كثيراً بالمحاسبة عن المسئولية والشفافية. ونتيجة لذلك، فإن أساسيات الاقتصاد الكلى التى كان يركز عليها كل فرد اتجهت إلى إخفاء نقاط الضعف الكثيرة التى سمح لها بالاستمرار وأصبحت أسوأ بمرور الوقت.

وكانت هياكل البنوك والإشراف المالي تتسم بالضعف وغير متوافقة أو متسقة مع انفتاح وتنافسية الأسواق التى كانت اقتصادات شرق آسيا تحاول إنشاؤها. وفى نفس الوقت، انتشرت ممارسات غير سليمة لحوكمة الشركات لم تعد متوافقة مع انفتاح الاقتصادات.

وكان للأزمة المالية لشرق آسيا فضل إعادة تذكير الحكومات الإقليمية والجماهير بأحد المبادئ الرئيسية ألا وهو: التوافق. فإذا قمتم بفتح الأسواق لديكم، فمن الأفضل أيضاً أن تقوموا بفتح جوانب أخرى من الاقتصاد، وربما نواح أخرى من المجتمع، كما اكتشفت ذلك إندونيسيا. ومبدأ التوافق بين تحرير الاقتصاد الكلى وتحرير الاقتصاد الجزئي هو أحد الدروس التى يجب الاستفادة منها فى تجربة شرق آسيا.

سؤال: ما هى فى رأيك الموضوعات الرئيسية فى حوكمة الشركات التى تحتاج إلى تناولها فى آسيا؟

د. ستانيسلاو

فى كثير من اقتصادات المنطقة – وليس فى الصين وحدها – هناك كثير من المؤسسات المملوكة للدولة، وتتمتع الحكومة بنفوذ كبير جداً بشكل مباشر وغير مباشر فى الطريقة التى تدار بها الأعمال. هذا بالإضافة إلى وجود علاقة وثيقة بين أولئك الذين يمسكون بالسلطة السياسية فى الحكومة والبيروقراطية وهؤلاء الذين يمسكون بالسلطة الاقتصادية. وكلاهما يميل إلى الدفاع عن الآخر مع الدعم المتبادل بينهما، وخاصة ضد تدخلات المنافسة التى قد تأتى من أى مكان أخر. وفى هذا الوضع للملكية، لا يكون للمحاسبة عن المسئولية أى مكان مهما كان حجمه. والاتجاه ببساطة هو: مادمنا نمسك بالسلطة، فإننا نملك مقادير كل شئ. فأنت تفعل ما يمكنك لمصلحتك الفردية ولمصلحة المجموعة التى تعمل معها ولكن ليس فعلاً لمصلحة النظام الذى تحاول بناءه والأسواق التى تحاول تنميتها.

ولما كنا قد تحدثنا كثيراً وكثيراً جداً عن تنمية أسواق جديدة وتنافسية، فقد كان هناك عدد كبير نسبياً من الممارسات غير السليمة التى لم تكن تراعى أية أسس، ودخل كثير من صغار المستثمرين إلى سوق الأوراق المالية، وقاموا بشراء أسهم، وأصبحوا يمثلون مساهمى أقلية، ومع ذلك فلم يهتم أى شخص بتوفير حماية لمصالحهم ضد إساءة الاستغلال سواء من جانب الحكومة أو العائلات الكبرى التى تتمتع بسيطرة الأغلبية أو بالسيطرة المطلقة، فى معظم الأحوال، على أسهم حقوق الملكية فى تلك الشركات. كذلك لم تجر مراعاة معايير المراجعة. وباختصار، لم يكن هناك سوى النزر اليسير من الإفصاح عما يحدث فعلاً. ووفقا لإحدى الدراسات التى قام بها عليها.

والبنوك هى أحد الأمثلة الواضحة لذلك. وعلى سبيل المثال فإن نسبة حقوق الملكية فى كثير من بنوك الفليبين، صغيرة جداً، بالمقارنة إلى إجمالي أصولها ومواردها. أما باقي الموارد فتأتى من النظام المصرفي والأفراد. هذا هو السبب فى أنه من الأمور الأساسية أن يطلب إلى البنوك الاتباع الدقيق للقواعد واللوائح التى تفرضها الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات، والسلطات التنظيمية الرسمية. وهناك معايير معينة للحرص تجب مراعاتها لمنع إساءة الاستغلال. والمعايير أيضا أساسية لأن البنوك مؤسسات تتمتع بثقة عامة نظراً لأنها تتلقى الودائع من الجمهور، كما تحصل على قدر كبير من الموارد بعيد عن النظام المصرفى بأكمله.

والملكية لا تمنح حقوقا مطلقة. وهى لا تعطى الشخص حقوقاً معينة يجب أن تتم ممارستها بالنسبة لمسئولياته الواسعة ولرسالة الشركة التى يمتلكها. وإصلاحات حوكمة الشركات ليست فقط جزءاً من الاقتصاد الحديث المنفتح المتصل بالاقتصاد العالمى، ولكنها تكون جزءاً أساسياً فى بناء هذا الاقتصاد.

سؤال: ما هو مدى قدرة شركات شرق آسيا على وضع السياسات لنفسها، وما هو الدور الذى ينبغى أن تلعبه الحكومة فى وضع وتنظيم معايير حوكمة الشركات ؟

د. ستانيسلاو

أعتقد فى الواقع أنك إذا قمت باتباع إصلاحات حوكمة الشركات فى أى مكان، وبصفة خاصة فى شرق آسيا، فإنك يجب أن تتبع أسلوباً أو منهجاً منتظماً. ومعظم الإصلاحات عادة ما تأتى من أعلى إلى أسفل. إذ يجب على الحكومات أن تغير أو تنشئ وتضع القوانين واللوائح التنظيمية الضرورية، وان تضمن فى نفس الوقت أن الوكالات والإدارات التنظيمية لديها القدرة على تنفيذها. والشيء الأخر الذى يجب عمله، والذى يحتمل أن يكون أكثر صعوبة، هو تغيير طريقة تفكير الأفراد للتأكد من إدراكهم تماماً أن أولئك الذين يخالفون القوانين واللوائح سيجرى الضغط عليهم، وتهديدهم، وجعلهم يدفعون ثمناً لقاء سوء سلوكهم. وأخيراً فإنه يجب أن تكون هناك مكافآت لحسن السلوك، والشركات التى تقوم طوال الوقت بممارسة الحوكمة السليمة ستحصل على فوائدها، ومثل هذه الشركات يمكنها أن تدخل إلى الأسواق المالية وتتمتع بالخفض فى أسعار فوائد اقتراضها وزيادة أسعار أسهمها.

كما أعتقد أن المسألة تتلخص فى تحقيق توازن سليم بين العقاب والثواب. وقد كان الاتجاه فى الماضى هو التفكير فيما يجب على الحكومات عمله، وأعتبر أن هذا مكون هام وحاسم لإصلاح حوكمة الشركات وبخاصة فى شرق آسيا. إلا أن المرء لا ينبغى أن يتوقف عند هذه النقطة. إذ أن الأمر يتطلب أيضاً تعليم مديري لشركات، والضغط من جانب المنظمات المهنية واتباع قواعد اختيارية للسلوك.

سؤال: يبدو الأمر كما لو كانت الإصلاحات الاجتماعية والمؤسسية لها أهميتها أيضاً فى هذا. وعلى سبيل المثال، هل استقلال القضاء يعتبر جزءاً من الإطار المطلوب ؟

د. ستانيسلاو

نعم، وبشدّة. وهذا هو السبب فى أن عملية الإصلاح يجب أن تكون منتظمة جداً، لأننا أصبحنا ندرك أن هناك طرقا للإسراع بعملية التغيير من خلال آليات المساعدة المتبادلة، والمراجعة الدقيقة، وضغط السوق.

وهناك أعداد متزايدة من الناس فى شرق آسيا يطالبون بالتغيير والإصلاحات. وإذا ما أتيحت لهم الفرصة للتعبير، فإنهم سيتحدثون بشكل متعقل لتأييد الإصلاح والتقدم. وهم يرغبون فى أن يصبحوا على قدم المساواة مع الأفضل.

سؤال: هل تعتقد أن قوى العولمة تضغط على الحكومات فى شرق آسيا لتنفيذ العولمة والمعايير المالية الدولية ؟

د. ستانيسلاو

أعتقد بالتأكيد أن تلك القوى تساعد على مضى العملية إلى الأمام. ويمكنني أن أتحدث عن تجربتي فى الفليبين. وأكبر ضغط يناصر حوكمة الشركات هنا، هو نقص الاستثمار الأجنبي المباشر. وأسواق الأوراق المالية منهارة، ولا تتمتع إلا بقليل من الثقة سواء من جانب المستثمرين المحليين أم الأجانب. وإذا ما هرب المستثمرون من السوق، سيفعل الأجانب نفس الشيء. وإذا ما أتى المستثمرون الأجانب، فإن المحليون أيضا سيقومون بالاستثمار. والعولمة تعنى ضآلة التمييز بين شعور المستثمر الأجنبي ومشاعر المستثمر المحلى نظراً لأن كلا منهما ينجذب، أو يتحول عن الاستثمار لنفس الاعتبارات. وبهذا المعنى، فإن العولمة بالتأكيد تساعد عملية التغيير.

سؤال: فى شرق آسيا، غالباً ما لا تكون الشركات مقيدة فى سوق الأوراق المالية، وإذا كا كانت مقيدة، تكون إدارتها وهياكل ملكياتها معقدة بشكل يجعل من الصعب معرفة من يملك الشركة بالضبط. كذلك تتجه الملكيات أيضا إلى أن تكون مركزة فى أيدي قلة. ما هى الإجراءات التى يمكن اتخاذها لتغيير هذه الأنماط ؟

د. ستانيسلاو

هذه مشاكل هيكلية ظلت موجودة لفترة طويلة جدا ومن ثم فإن المسألة هى كيف نبدأ ؟ ربما يجب علينا أن نبدأ بالبنوك والشركات المقيدة في البورصة كخطوة أولى. على سبيل المثال فإن البنوك يجب أن تنشأ نظما إدارة المخاطر تمكنها من أن تحدد بطريقة سليمة وزن المخاطر للحسابات الكبيرة في سجلاتها. وقد بدأت بضعة بنوك أيضا في مراعاة اتباع الممارسات الحديثة لحوكمة الشركات. ولما كان معظم التمويل في شرق آسيا يتم عن طريق الجهاز المصرفى فإن ارساء قواعد اصلاح حوكمة الشركات في البنوك قد يكون طريقا رئيسيا للإسراع بعملية الاصلاح في كافة نواحى الاقتصاد.

يجب أن يتم تقييم الشركات المقيدة قيداً عاماً بأسواق الأوراق المالية لتقدير نوع القواعد الإضافية التى يجب تنفيذها. وفى حالة الفليبين، نقوم بوضع قاعدة موحدة للقيد فى سوق الأوراق المالية تتطلب أن يكون ٢٠٪ من الأسهم الخاصة بكافة الشركات المقيدة فى السوق متاحاً للتداول، بدلاً من النسبة الحالية التى تتراوح بين ١٠–٢٠٪. وسنقوم بإعادة النظر لمعرفة ما إذا كان هذا التغيير سيحدث اختلافاً كبيراً، وما إذا كان سيوفر سيولة أكبر للأسهم. والنقطة التى أود أن أوضحها هى أنك لابد أن تقوم باتخاذ خطوات قوية ثابتة وعملية. ويجب أن يتم تقييم هذا الإصلاح بعد فترة كافية، ثم تفكر فى الخطوات الإضافية التى تحتاج إلى اتخاذها بعد ذلك.

وعندما يتم بشكل أفضل واكثر سلامة إدارة الشركات الكبرى و البنوك والشركات المقيدة بأسواق الأوراق المالية، فلابد أن يحدث ذلك أثراً إيجابياً على الكيفية التى تدار بها الأعمال الأخرى. وتقع المسئولية على لجان الأوراق المالية، وأسواق الأوراق المالية بالنسبة للشركات

العامة والخاصة، ولكن ينبغي علينا أولا أن نركز على الأولى لما تمثل من خطر معنوى أكبر.

سؤال: ما هو الدور الذى يمكن أن تلعبه الصحافة فى تنفيذ الممارسات السليمة لحوكمة الشركات ؟

د. ستانيسلاو

أعتقد أن هذا الموضوع له أهمية كبرى، ولكن ذلك يتفاوت من اقتصاد إلى آخر فى المنطقة، نظراً لاختلاف درجات الحرية الممنوحة للإعلام باختلاف الدول. وربما كنت تعلم أن ذلك لا يمثل مشكلة فى الفليبين، ولكن هناك دول آسيوية أخرى تواجه مشاكل فعلاً فى هذه الناحية. وهنا تأتى ماليزيا إلى فكرى. والإعلام مهم، ويمكن أن يلعب دوره بأفضل شكل فى المجتمع الذى يتمتع بحرية حقيقية.

وإحساسى هو أن الإعلام له أهميته، ولكن الأسواق أكثر أهمية. وأنا أركز بشكل أكبر على الأسواق فى العمل، للاتفاق على إطار مشترك لبلوغ مستويات قوية لحوكمة الشركات. وقد يختلف هذا بعض الشيء من اقتصاد إلى أخر نظراً للاختلافات الأساسية الموجودة فيما بين أنحاء شرق آسيا. إلا أنه إذا كان هناك إطار عام، فإن ذلك سيؤدي إلي تحقيق أمرين هامين. الأول: التأكيد على العناصر الرئيسية للإصلاح الحديث لحوكمة الشركات التى يجب أن تكون حقيقة واقعة فى كافة الاقتصادات. والثاني: هو وجود معيار عام يضع ضغطاً على الشركات لتنظيم وتقييم نفسها، ويوفر مقياسا أساسياً لمحللى الأسواق، ومديري الصناديق وبقية مجتمع الأعمال لتصنيف وتقييم مختلف الشركات.

المؤلف

جيسوس ستانيسلاو Jesus Estanislao : هو رئيس، والمدير التنفيذى الرئيسى، ومؤسس معهد مديري الشركات فى الفليبين. وفى خلال فترة عمله، قام بإنشاء مركز البحوث والاتصالات، ومعهد البنك الآسيوى للتنمية Asian Development Bank Institute فى طوكيو، ومعهد مديري الشركات فى الفليبين، ومعهد التضامن فى آسيا (والمخصص لإصلاحات حوكمة الشركات). وقد عمل د. ستانيسلاو فى بنك آسيان وعمل رئيسا للبنك المتحد فى الفليبين The Associated Bank كما كان مديراً للتخطيط فى مكتب رئيس الجمهورية، وقام بإعادة تأهيل بنك التنمية The Development Bank, وعمل أيضا وزيراً للتخطيط الاقتصادى مع رئيس الجمهورية أكينو Aquino، وكان وزيراً للمالية، و بالإضافة إلى هذا فقد كان أول رئيس لجامعة آسيا والباسيفيك. وقد حصل د.ستانيسلاو على درجات الدكتوراه من جامعات كزافيار .Xaviar University وانجيليز .Angeles University وجامعة بول .St. Paul University وجامعة مانيلا المركزية ..Manila Central University كما منح أيضا وسام لجيون دونور Philippine Legion of Honor للفليبين فى عام ١٩٩٢ وعلى جائزة التميز للشبكة الدولية لحوكمة الشركات Laureate Award of the International Corporate Governance فى عام ٢٠٠٢.

ملاحظات

(١) الحوار متاح على موقع CIPE على الإنترنت www.cipe.org

الفصل الرابع و العشرون – ٢٤

إقامة ممارسات حوكمة الشركات في سوق نائشة : بلغاريا

إعداد: مركز دراسات الديمقراطية Center of the Study of Democracy: دراسة حالة.

بينما تمضى إصلاحات سوق رأس المال فى بلغاريا كما تمضى الخصخصة فى بلغاريا فإن كلا من مجالس الإدارة الخاصة والمسئولين عن إدارة المؤسسات المملوكة للدولة يناضل من أجل النجاح فى مسئوليته الجديدة ، كما تسعى الشركات الخاصة من أجل تعريف نماذج الحوكمة وطرق تسجيل الملكية، وحقوق حاملى الأسهم بينما يبحث المسئولون الحكوميون عن مناهج لتحسين الإدارة والمحاسبية والشفافية للمؤسسات المملوكة للدولة ، ولا يملك مسئولو الخصخصة البلغارية ومديرى المؤسسة سوى قليل من المعلومات عن هذا العنصر الحاسم للإصلاح الهيكلى ، ، واصبح الافتقار إلى المعلومات والمصاحب لجولات الخصخصة الوشيكة هو القوة المحركة وراء قرار مركز الدراسة الديمقراطية لبدء برنامج ذى ثلاث مكونات لتدعيم المفاهيم الرئيسية فى مجال حوكمة الشركات ، وانتهى البرنامج إلى ثلاثة نقاط مركزة تشتمل على خلق تسجيل خاص بحاملى الأسهم ، وتعليم عام واسع الانتشار حول ممارسات حوكمة الشركات ، واجتماعات بدار البلدية لتعريف المساهم بالحقوق والخصخصة .

وقد حقق مركز الدراسات الديمقراطية نجاحًا جديراً بالاهتمام فى إثبات ضرورة تسجيل حاملى الأسهم ، وفى سن قانون لاحق يصدر أمرًا رسميًا لاستخدامها داخل بلغاريا وكجزء من المبادرة الخاصة بممارسات حوكمة الشركات قام مركز دراسة الديمقراطية بتنظيم فريق عمل مكون من ممثلين عن لجنة مراقبة عمليات البورصة ، ومركز الخصخصة الشاملة ، والبنك المركزى، وقد ساهم فريق العمل فى سن مشروع القانون الخاص بتسجيل حاملى الأسهم ، كما قام بإرساله إلى مجلس الوزراء البلغارى حتى تتم مراجعته مراجعة نهائية والموافقة عليه .

وقد تم إصدار القانون الخاص بتسجيل المساهمين بناءً على طلب وزارة المالية ، ويعمل القانون علي مساندة هدف مركز دراسة الديمقراطية من أجل تطوير ممارسات حوكمة الشركات ، وذلك من خلال أمر رسمى يفيد قيام جميع المساهمين بالمؤسسات المملوكة – غالبًا – للدولة بالتسجيل فى سوق الأوراق المالية ، تعتبر السجلات متطابقة فى كل مكان من الدولة وسوف تنهض بالمستوى الكلى للشفافية عن طريق توضيح ملكية المؤسسة وعن طريق الحد من فرص الفساد داخل القطاع المالى البلغارى (القطاع الخاص) .

ولم يقم مشروع ممارسة حوكمة الشركات الخاص بمركز دراسة الديمقراطية بالتركيز على وضع تسجيل خاص بحاملى الأسهم فحسب ، بل كان البرنامج مشتملا على مبادرتين رئيسيتين لتدعيم حوكمة الشركات من خلال التعلم الشعبى واجتماعات دار البلدية ، فقد كانت واحدة من أهم أولويات مركز دراسات الديمقراطية ، هي عملية رفع وعى عامة الشعب حول الخصخصة الشاملة وما هو المتوقع من الجولة الثانية للخصخصة الشاملة .

ويشتمل برنامج التعلم الشعبى على إصدار ونشر سلسلة مكونة من ثلاث مقالات بعنوان "كيف يتم تداول الأسهم فى ظل الخصخصة الشاملة "وقد تم نشر تلك المقالات من خلال الصحف اليومية وكتيبات مركز الدراسة الديمقراطية التى توافى الجمهور بالتوقعات الخاصة بثقافة الاستثمار البلغارى .

وتقوم اجتماعات دار البلدية الموجهة لعامة الشعب فتعمل علي تكوين أساس المبادرة الثالثة لمركز دراسات الديمقراطية حول ممارسات حوكمة الشركات ، وقد تم انعقاد الاجتماعات بالتعاون مع مسئولى الحكومة المحليين ، كما شارك فى الاجتماعات ممثلون عن كل من مركز الخصخصة الشاملة، ولجنة مراقبة عمليات البورصة ، والبنك المركزى ، وسوق الأوراق المالية ، وشركتان تمت خصخصتهما حديثاً ، وصندوق الخصخصة ، وقد ركزت العروض خلال تلك الاجتماعات على تنظيم أسواق راس المال ، والأسهم المتداولة، وآليات ممارسات حوكمة الشركات الداخلية ، ودور الوسطاء الماليين ، والخصخصة ، وملكية الأسهم .

وقد كان لدى مركز المشروعات الدولية الخاصة اهتمام بالغ بحوكمة الشركات وبخاصة داخل وسط أوروبا منذ مشروعنا الأول مع جامعة أوروبا الوسطى عام ١٩٩٢ ، وقد أدى هذا المشروع إلى عقد برنامج للتدريب علي ممارسات حوكمة الشركات وإصدار كتاب يغطى العناصر الأساسية من ممارسات حوكمة الشركات ويعتبر برنامج مركز دراسات الديمقراطية جزءاً من استراتيجية إقليمية كبرى لمركز المشروعات الدولية الخاصة لتعريف مفاهيم حوكمة الشركات للاقتصادات الانتقالية ، كما كان نتيجة لبرنامج سابق نظمته الوحدة النقدية الأوروبية المركزية والذى كان يهدف إلى تشكيل مجموعة مركزية مكونة من كبار أعضاء مجلس إدارة شركات وسط أوروبا ، الذين تلقوا تدريباً فى أساسيات ممارسات حوكمة الشركات ، ولم يتم إشباع الحاجة إلى وجود أعضاء مجلس إدارة شركات مسئولين بل ازدادت داخل بلغاريا، وسوف تؤدى الحاجة الملحة إلى جيل من القادة الجدد إلى نشأة فهم خاص بضرورة وجود ممارسات يعتد بها لحوكمة الشركات وهذا بدوره يؤدى إلى تعزيز الأسواق الناشئة.

الفصل الخامس و العشرون – ٢٥

إرساء قواعد حوكمة الشركات فى رومانيا: المرحلة الأولى

بقلم: د. يون أنطون

المركز الدولي لدراسات تنظيم الأعمال The International Center for Entrepreneurial Studies (ICES) عبارة عن مركز فكرى موجه نحو القيام بالعمل، وهو متخصص فى بحوث السياسات وتقديم المشورة للتحالف الإستراتيجي لاتحادات الأعمال The Strategic Alliance of Business Associations (SABA) وهو مجموعة من ٤١ مؤسسة أعمال مستقلة (غرف تجارية، وأصحاب أعمال، واتحادات لمنظمي الأعمال) من جميع أنحاء رومانيا.

وقد عمل المركز الدولى(ICES) لتقوية التفاعل والتعاون فيما بين القطاعين العام والخاص حتى يروج للإصلاح منذ بداية الخصخصة. وفى أثناء عملية الخصخصة قام المركز جنبا إلى جنب مع اتحادات أخرى للأعمال، بتحذير واضعى السياسات بأن الأمر يتطلب أن تكون معايير حوكمة الشركات جزءاً لا يتجزأ من عملية الخصخصة، حتى يمكن للخصخصة أن تولد النمو الاقتصادي والثروة. إذ أن الخصخصة بدون حوكمة الشركات لا تؤدى إلا إلى " رأس مال ميت" مشتت، كما يشير إلى ذلك هرناندو دى سوتو" Hernando de Soto.[1]

وقد استغرق الأمر وقتاً طويلاً واستدعى جهداً كبيراً لإقناع صناع السياسات أنه لا يمكن تحقيق إصلاح ناجح ومتواصل إلا إذا دخلت فيه الحكومة، وحصل فى نفس الوقت على دعم وتأييد القطاع الخاص والمجتمع المدنى. وهذه الجهود الجماعية المتعاونة هى المفتاح لجعل الرأسمالية مصدراً للنمو والرخاء فى رومانيا وفى أى مكان أخر. ولحسن الحظ، فقد نشأ حوار بين القطاعين العام والخاص. واليوم، اصبح القطاع العام أقل رفضا من ناحية النظر فى مبادرات القطاع الخاص.

وكانت هذه التطورات الإيجابية مع غيرها من المؤشرات الحديثة للتشجيع، هى السبب فى أن يظل المركز الدولي على تفاؤله. وفى مؤتمر المائدة المستديرة الإقليمية لحوكمة الشركات Regional Roundtable on Corporate Governance التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الذى عقد فى بوخارست Bucharest فى شهر سبتمبر ٢٠٠١، أشار رئيس الوزراء الروماني فى ملاحظاته الافتتاحية إلى وجود الإدارة السياسية لتحسين حكمة الشركات من أجل جذب رأس المال المحلى، وتنمية الأسواق المحلية، وتعزيز القدرة على تنظيم الأعمال، وخلق بيئة

الأعمال تسودها الثقة والاطمئنان. وهذه الإرادة السياسية كان لا بد منها لإكمال قانون الاستثمار الروماني.

بالإضافة إلى هذا، كان ما شجع ممثلي القطاع الخاص هو ما لاحظوه بصفة محددة من مبادرات قائمة على أساس السوق لتشجيع والترويج لحوكمة الشركات.وكان أحد الأمثلة لذلك هو الكيفية التى كان المنظمون يتحدون بها الشركات المقيدة فى بورصة الأوراق المالية ببوخارست للتنفيذ والمحافظة على استمرار التزاماتهم بالمعايير الاختيارية "والمطلوب تنفيذها" للميثاق الرومانى لحوكمة الشركات.

وهذا الميثاق هو نتيجة لجهد مبدئي أصيل بدأ فى عام ١٩٩٩ بدعم من مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE). وفى ذلك الوقت، كان ممثلو القطاع الخاص الروماني، الذين لم تكن لديهم سوى معرفة ضئيلة وخبرة قليلة سابقة عن حوكمة الشركات، قد بدءوا بإصلاحات ريادية لحوكمة الشركات فى رومانيا. وقام المركز الدولي (OECD) بتحقيق طفرة فى العملية بمساعدة التحالف الإستراتيجي (SABA) فى طرح مبادرته لحوكمة الشركات والترويج للمبادئ الديمقراطية فى نطاق الاقتصاد الروماني.

ومن أجل هذا الهدف اتبع المركز الدولي (ICES) والتحالف الإستراتيجي (SABA) أسلوبا يبدأ من القاعدة إلى القمة، بدأه بعقد مناظرات وحوارات فى مختلف مناطق رومانيا عن حوكمة الشركات على أساس أفضل الممارسات الدولية ومبادئ منظمة (OECD) وقد عملت هذه المناقشات على خلق سلسلة من التوصيات الخاصة بإصلاح حوكمة الشركات تم جمعها فى " مخطط لبرنامج عمل "Blueprint for Action" وعلى أساس هذا المخطط، قام ممثلو القطاع الخاص بوضع مشروع لميثاق اختياري لحوكمة الشركات طبقا للاحتياجات والظروف الواقعية المحلية لرومانيا. ويعرف هذا الميثاق باسم ميثاق سابا لحوكمة الشركات SABA Corporate Governance Code.

ولم يكن مستغربا، أن يكون الدافع لممثلى القطاع الخاص فى وضع هذا الميثاق الاختيارى هو حماية المستثمرين (أى المساهمين) وحقوقهم نظراً لأن هذه الحقوق لم تكن تتمتع بالحماية قبل ذلك. ومن ثم فإن الهدف من الميثاق كان هو تقوية ودعم دور مجالس الإدارة فى الدفاع عن حقوق المساهمين. وفضلا عن هذا، فقد تم إنشاء اتحاد نشط للمساهمين. وساعدت هذه الجهود على خلق العرض والطلب على حوكمة الشركات على أساس أفضل الممارسات الدولية.

وكانت النظرة إلى ميثاق سابا لحوكمة الشركات هو أنه مكمل للوائح الإلزامية والقوانين الوضعية عن حوكمة الشركات. ويقدم هذا الميثاق المعايير وأفضل الممارسات التى يقصد من ورائها الإيحاء لكل شركة على حدة أن تضع ميثاقا خاصا بها، إلى جانب إعداد الشركات الرومانية للخصخصة. وللتأكد من فعالية تنفيذ الميثاق قامت اتحادات الأعمال باتباع استراتيجية متعددة النواحي (موضحة فى الفصل السادس والعشرين من هذا الكتاب) – وفضلا عن هذا، ولدعم تنفيذ، وزيادة الطلب على معايير حوكمة الشركات فى رومانيا يقوم المركز الدولي (ICES) باستكشاف إمكانية تصنيف ممارسات الشركات للحوكمة.

ومن الواضح أن أهمية حوكمة الشركات، قد تأصلت جذورها فيما بين الرأسماليين الجدد فى رومانيا. وأصبحوا يرون فى حوكمة الشركات الوسيلة الرئيسية لتنفيذ الإصلاح، وإعادة هيكلة الملكيات، وتوليد الثروة، ودفع النمو، ويبدو أن أعضاء القطاع الخاص فى رومانيا قد اكتشفوا أن هرناندو دى سوتو Hernando de Soto كان يشير إلى ذلك باعتباره "سر رأس المال:

لماذا تنتصر الرأسمالية فى الغرب وتفشل فى أى مكان أخر ؟ "[٢]

وينبغي على واضعى التنظيمات واللوائح أن يتبعوا الحس الغريزي للقطاع الخاص وأن يحذوا حذوه عن طريق دعم وتنفيذ المعايير والإجراءات الخاصة بحوكمة الشركات. وفضلا عن هذا، ينبغى فى المستقبل القريب وضع مجموعة من المعايير الإقليمية لحوكمة الشركات، لأن هذا سيساعد على جذب رأس المال الخاص على أساس تنافسي.

وفى رومانيا، كلّل النجاح تلك الجهود التى بذلت من أجل إنشاء مشاركة بين القطاعين العام والخاص لحوكمة الشركات، نظراً لأن الجهود التى بذلت من القاعدة إلى القمة من جانب القطاع الخاص، برعاية مركز (CIPE) قد استكملت بالجهود من القمة إلى القاعدة من جانب الحكومة بدعم من المنظمات الدولية مثل منظمة (OECD) ، ووكالة التنمية الدولية للولايات المتحدة والاتحاد الأوربي والبنك الدولي . وأدت هذه المبادرات مجتمعة إلي مساعدة رومانيا وأوربا الشرقية علي التكامل في الاقتصاد العالمي بما يحقق مصالحها .

المؤلف

يون أنطون **Ion Anton** : هو مدير ومؤسس المركز الدولي لدراسات تنظيم الأعمال (ICES) الذي يعتبر المركز الفكري للتحالف الإستراتيجي لاتحادات الأعمال في رومانيا (SABA) ويوجد مقر المركز الدولي (ICES) في جامعة بوخارست حيث يعمل د. أنطون مديراً بها . وهو اقتصادي روماني حاصل علي دكتوراه الفلسفة في التجارة الدولية والاقتصاد الرياضي من أكاديمية الدراسات الاقتصادية ببوخارست .

ملاحظات

١- "The Mystery of Capitalism: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else "New York, Basic Books, 2000.

٢- "The Mystery of Capitalism: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else "New York, Basic Books, 2000.

الفصل السادس و العشرون – ٢٦

إرساء قواعد حوكمة الشركات في رومانيا: المرحلة الثانية

بقلم: كورينا دراجوميريسكو

عندما بدأت جذور حوكمة الشركات تتأصل في رومانيا مؤخراً، كانت هناك مبادرتان متنافسان. كانت المبادرة الأولي موضوعة بأسلوب من القاعدة إلي القمة بواسطة أعضاء اتحاد الأعمال الذي يضم مجموعة من اتحاد منظمي أعمال القطاع الخاص لمقاطعة تيميس Private Entrepreneurs' Confederation from Timis County (PECT)، المنضم إلي التحالف الإستراتيجي لاتحادات الأعمال .(SABA) وأطلق علي هذه المبادرة اسم مبادرة .PECT-SABA أما المبادرة الثانية فهي تقرير عن حوكمة الشركات في رومانيا، أصدرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بعد انعقاد مؤتمر المائدة المستديرة للمنظمة في سبتمبر ٢٠٠١. وكان من الواضح أن الأمر يتطلب من مجتمع الأعمال الروماني أن يتخذ قراراً بشأن مجموعة التوصيات التي يري الأخذ بها، ثم يضع بعد ذلك الوسائل التي تضمن فعالية تنفيذها.

لهذه الأسباب، قام اتحاد منظمي تيميس (PECT) ، عن طريق مشروع قام برعايته مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) وبالعمل مع التحالف الأستراتيجي (SABA) وأعضاء من مجتمعات الأعمال في خمس مناطق (هي تيميسوارا Timisoara وبوخارست Bucharest, وكونستانتا Constanta وراميكو – فاليتشيا Ramnicu-Valcea وكلو Cluj). وقامت PECT-SABA في كل من هذه المناطق بتنظيم ندوات عامة بهدف وضع معايير مرتفعة للشفافية، والمحاسبة عن المسئولية، والعدالة، والمسئولية في الشركات الرومانية. وقد شهد هذه اللقاءات أعضاء القطاع الخاص، وممثلو أجهزة الإعلام، والجمهور إلي جانب خبراء في حوكمة الشركات، بل وعبروا عن آرائهم في مشروع ميثاق حوكمة الشركات الذي وضعة التحالف الإستراتيجي (SABA) (مبين في الفصل ٢٥) وقامت PECT-SABA أيضاً بتدريب ٨٥ من أعضاء مجالس الإيرادات علي مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، وقدم المتدربون أيضا آراءهم في مشروع . SABA Corporate Governance Code وقد تضمنت التوصيات التي تم التعبير عنها : تقوية ودعم استقلال مجالس الإدارة، وحقوق المساهمين. وقد تم ضم هذه الآراء وردود الأفعال في الصيغة النهائية لميثاق سابا لحوكمة الشركات.

وتجدر الإشارة إلي أن الوقت الذي انفق، والجهد الذي بذل، للحصول علي آراء وردود الفعل من مجتمعات الأعمال الإقليمية، ومن أعضاء مجالس الإدارة ومن الجمهور كانت له ثماره، فقد اختتم المشروع بانعقاد مؤتمر كبير شهده أعضاء من مجتمع الأعمال الروماني، وأجهزة الإعلام الذين كان عليهم أن يقرروا ما إذا كانوا يؤيدون المشروع الجديد للتحالف الإستراتيجي (SABA) بشأن ميثاق حوكمة الشركات، أم أنهم يؤيدون تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عن حوكمة الشركات في رومانيا. وقد أيد الحاضرون في المؤتمر الصيغة الجديدة لميثاق سابا (SABA) لحوكمة الشركات لسببين رئيسيين. **أولهما** : أنهم شعروا بنوع من الإحساس بالملكية والدعم لهذا الميثاق الذي شاركوا في وضعه وإضافة التحسينات إليه. **وثانيهما** أنهم اعتبروا أن هذا الميثاق قد تم تفصيله وفقاً للظروف الواقعية للأعمال في رومانيا، وتبعاً لقدرات مجتمع الأعمال الروماني.

وتتوقف فعالية تنفيذ حوكمة الشركات علي مدى اتساع التأييد للميثاق إلي جانب التعاون بين القطاعين العام والخاص. ومن ثم، فإن مجموعة العمل لمشروع القطاعين العام والخاص، والمكلفة بوضع مشروعات المبادرات لحوكمة الشركات، بدأت العمل لإنشاء إطار لمشاركة بين القطاعين العام والخاص في حوكمة الشركات، عن طريق عقد سلسلة من الاجتماعات تهدف إلي وضع مبادرات محددة وقد آتي هذا الجهد ثماره، حيث طلب إلي PECT-SABA أن تقوم بإعداد مجموعة من المستندات لمجموعة العمل الوزارية لحكومة رومانيا، علي أن تقوم هذه المجموعة بوضع مشروع لقانون حوكمة الشركات. كما وافقت الحكومة الرومانية أيضا علي النظر في اقتراح PECT-SABA للتنسيق بين قانون حوكمة الشركات ومبادئ منظمة (OECD).

وقد أعطيت هذه المعلومات الخاصة بتلك النواحي من النشاط لكل من مجتمع الأعمال الروماني، والجمهور، وأعضاء القطاع العام، وهيئات التدريس بالجامعات ووسائل الإعلام عن طريق نشرتين .Newsletters وقد ساعد هذا، إلي جانب نواحي النشاط الفعلية ذاتها في إثارة الوعي والتأييد لحوكمة الشركات بالإتصال بمجموعة PECT-SABA للاستفسار عن كيفية تنفيذ ممارسات حوكمة الشركات، وقامت الغرفة التجارية ببوخارست، إثر ذلك، بعقد عدة مؤتمرات عن حوكمة الشركات، كما أدي المشروع أيضا إلي تقوية اتحادات الأعمال المحلية والإقليمية عن طريق توضيحه لهم كيفية الترويج وتقديم المشورة بشأن السياسات والتغيرات التشريعية التي ستعمل على تحسين بيئة ومناخ الأعمال.

وعلى الرغم من أن المشروع قد ساعد فى تحسين شكل حوكمة الشركات فى رومانيا، فإن استمرار الجهود فى هذا الاتجاه يعتبر أمراً أساسياً. ومن أجل هذا فإن مجموعة PECT-SABA تخطط لتنفيذ التوصيات الآتية التى وضعها المشاركون فى المشروع:

- تعزيز الجهود الخاصة بتعليم مجتمع الأعمال فى جميع أنحاء رومانيا، كل ما يتعلق بمبادئ وممارسات حوكمة الشركات.
- توفير الخبرة والموارد لاتحادات الأعمال كي يمكنها تقديم البرامج التدريبية على حوكمة الشركات لمديري الشركات، وأعضاء مجالس الإدارة، والصحفيين والمحامين على أساس مستمر.
- تشجيع المشاركين فى اتحادات الأعمال على تأييد النماذج أو المواثيق الفعالة لحوكمة الشركات على مستوى المنشأة، عن طريق جعل الممارسات السليمة لحوكمة الشركات أحدي

المعايير التى تحدد أداء الشركة، وأيضا عن طريق نشر قصص النجاح.

- إنشاء وكالة مستقلة جيدة السمعة تقدم شهادات للشركات عن الممارسات الجيدة للحوكمة.
- نشر وبث كتاب عن تنفيذ حوكمة الشركات يوضح للشركات كيفية تنفيذ وتحسين ممارسات حوكمة الشركات.
- تشجيع اتحادات الأعمال وأعضاء القطاع الخاص على القيام بصفة منتظمة بتحليل تشريع سوق رأس المال وميثاق سابا SABA لحوكمة الشركات ثم بعد ذلك اقتراح أية تعديلات قد تكون ضرورية.

المؤلف

كورينا دراجوميريسكو Corina Dragomirescu : هى منسقة المشروع، وعضو مجلس الإدارة فى اتحاد منظمي أعمال القطاع الخاص لمقاطعة تيميس Private Entrepreneurs' Confederation from Timis County (PECT)، وهى تعمل فى مشروعين يرعاهما مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) للترويج لحوكمة الشركات فى رومانيا، ولإنشاء أكاديمية رومانية للاستشارات. وقد قامت السيدة دراجوميريسكو بإنشاء شركة ناجحة لتكنولوجيا المعلومات، وفتحت مكتباً للاستشارات، وقدمت عديداً من المساعدات الفنية لمنشآت الأعمال الصغيرة، وأشرفت على تدريب أعضاء اتحادات الأعمال فى البوسنة ورومانيا وصربيا على أساليب إنشاء وتطوير اتحادات الأعمال وأساليب المشورة، وعملت كاستشارية للمكتب الروماني لمركز الإصلاح المؤسسي والقطاع غير الرسمي، التابع لجامعة ميريلاند بالولايات المتحدة. كما شاركت أيضاً مشاركة فعالة في المسابقة العالمية عن ″ اتحادات الأعمال تخلق عالماً أفضل ″ والتي نظمتها الجمعية الأمريكية لاتحاد التنفيذيين وتسلمت جائزة لقيامها بوضع نظام ائتمان بديل للمشروعات متناهية الصغر. والسيدة دراجوميريسكو مهندسة ذات خبرة واسعة في البحوث وتحليل السياسات والمساعدة الفنية.

الفصل السابع و العشرون – ٢٧

جمعية حماية المستثمر تُدخل حوكمة الشركات في الاتحاد الروسي

بقلم: د. ألكسندر إيكونيكوف

بيئة حوكمة الشركات في الاتحاد الروسي

يعتبر تحسين ممارسات وإرساء قواعد الشفافية في المنشآت الروسية أمرا حاسما لازدهار الاقتصاد القومي، ولاحتمالات بناء مجتمع ديمقراطي حقيقي. ولهذا السبب تستمر الحكومة الروسية في القيام بمجهودات ضخمة تهدف إلي تحسين مناخ الأعمال في البلاد عن طريق وضع أهداف رئيسية لحوكمة الشركات وتوفير إرشادات عامة من خلال اتباع ميثاق شرف لسلوك الشركات، وتقوية التشريعات وآليات التنفيذ.

ومع كل هذا، فمازال هناك نقص معين في فهم ضرورة وفوائد اتباع الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات. ونتيجة لذلك، فإن من الأمور الأساسية تشجيع الشركات علي تغيير أفكارها وأساليبها الخاصة بحوكمة الشركات. وهناك عاملان يقومان بمهمة إدخال عملية التغيير هذه. **أولهما** : أن التعرض لممارسات الأعمال الدولية والحاجة إلي المنافسة في الأسواق العالمية يلقي بضغوط علي مجتمع الأعمال في روسيا. **والثاني** : أن ازدياد نشاط المساهمين والعمل المنسق عن طريق المستثمرين المؤسسين يرغم الشركات الروسية علي اتباع الممارسات السليمة للأعمال.

دور جمعية حماية المستثمر في تشجيع حوكمة الشركات في روسيا

جمعية حماية المستثمر Investor Protection Association (IPA) هي أحد المعاهد الروسية الرائدة في حوكمة الشركات، وتضم ٢٨ من المستثمرين المحليين والدوليين المؤسسيين ذوي استثمارات كبيرة وخبرات واسعة. ورسالة الجمعية (IPA) هي مناصرة حقوق المساهمين وترويج الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات. كما تقدم الجمعية (IPA) الدعم للمستثمرين والمساهمين والمؤسسات في حل النزاعات، وإيجاد حلول مقبولة للأطراف، وإدخال أفضل ممارسات حوكمة الشركات.

وتتضمن أوجه نشاط جمعية حماية المستثمر ما يلي :

- تحديث معلومات مجتمع الاستثمار عن آخر التطورات الجديدة في حكومة الشركات في المنشآت الروسية
- تنظيم الاستشارات بين المنشآت والمستثمرين بالنسبة للقرارات الهامة للشركات
- المشاركة في حل وتسوية النزاعات في الشركات فيما بين الإدارة ومجالس الإدارة والمساهمين
- تطوير التصويت ووضع استراتيجية لتوحيد تصويت المساهمين علي التوصيات
- ترشيح أعضاء مجلس إدارة مستقلين لمجالس إدارة الشركات، ودعم الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة عن طريق جمعية المديرين المستقلين
- القيام بالبحوث والموضوعات الجارية الخاصة بحوكمة الشركات.

وتحتاج مجالس الإدارة في الأسواق الصاعدة إلي أن تكون قوية ومستقلة في تقديراتها واتخاذ قراراتها. وفضلاً عن هذا، فإنها يجب أن تعمل وفقاً لما يحقق أفضل مصلحة للشركة وأصحابها عن طريق وضع سياسات داخلية تقوم علي أسس ومبادئ الشفافية، وقابلية المحاسبة عن المسئولية، وحوكمة الشركات الجيدة. ولهذا فإن إحدى أهم النواحي لعمل الجمعية (ءذة) تتضمن مساعدة الشركات والمساهمين لانتخاب المهنيين المتخصصين والمستقلين والمديرين غير التنفيذيين كأعضاء لمجالس إدارات الشركات. وقد تم انتخاب أول عضو مجلس إدارة مستقل في روسيا في عام ١٩٩٩، بفضل جهود الجمعية (IPA). وفي عام ٢٠٠٠ كان هناك أعضاء مجلس إدارة مستقلين في ٢٥ من أكبر المنشآت الروسية. وارتفع هذا العدد إلي ٣٨ منشأة، ثم قامت ٥٤ شركة في عام ٢٠٠٢ بتعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين بدعم من الجمعية (IPA).

وفي عام ٢٠٠٢ قامت الجمعية (IPA) مع مؤسسة إرنست ويونج Ernst & Young بإنشاء جمعية المديرين المستقلين Independent Directors Association (IDA). وكانت رسالة الجمعية هي مساعدة الشركات المساهمة الروسية علي تحسين أدائها عن طريق تنفيذ أفضل الممارسات لأعضاء مجالس الإدارة المستقلين. وتقوم الجمعية (IDA) بهذه المهمة عن طريق تقديم التدريب لأعضاء مجالس الإدارة المستقلين، والترويج لدور وأهمية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، بين كبار التنفيذيين والمسئولين في الشركات، وأجهزة الدولة، وفي نطاق المجتمع، وعن طريق دعم العلاقات الفعالة بين أعضاء مجالس الإدارة المستقلين والشركات. ومن أجل هذا الهدف، تقوم جمعية المديرين المستقلين بالمساعدة في التنسيق بين مجتمع المهنيين المتخصصين الروس، وأعضاء مجالس الإدارة المستقلين والشركات عن طريق القيام بالبحوث، ونشر مجلة ربع سنوية Independent Director Review" حتى تقدم لأعضاء مجالس الإدارة المستقلين المعلومات الضرورية وتعريف قطاعات عريضة من المجتمع المهني في روسيا بنواحي نشاط أعضاء مجالس الإدارة المستقلين. وتتضمن المجلة ربع السنوية تقارير عن تقدم برنامج أعضاء مجالس الإدارة المستقلين وتقارير عن التعيينات الجديدة لأعضاء مجالس الإدارة المستقلين.

كما تقوم الجمعية (IPA)، وتشارك في جهود أخري لدعم حوكمة الشركات في روسيا. وتتضمن هذه الجهود تنظيم القيام بالبحوث، وتنظيم عمليات المسح في مجتمع الأعمال عن الموضوعات الجارية في حوكمة الشركات، والمحافظة علي استمرار موقع شامل علي شبكة الإنترنت يضم الموضوعات الخاصة بحوكمة الشركات في روسيا.

وإحدى المبادرات البارزة في البحوث التي نظمها أعمال المستثمر بالاشتراك مع مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) كان عبارة عن دراسة لدور أعضاء مجالس الإدارة المستقلين في المنشآت الروسية. وتم نشر نتائج البحث في عدد من أهم النشرات الروسية والدولية، وكان لها دور فعال في إقناع المسئولين الحكوميين المشاركين في وضع ميثاق حوكمة الشركات والتأكيد علي أهمية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين (أو غير التنفيذيين) في الميثاق الروسي لسلوك الشركات.

وتقوم الجمعية (IPA) حالياً بتنظيم عملية مسح لتوعية خدمات المراجعة التي تقدم إلي الشركات الروسية، وذلك يهدف التحديد الدقيق للنواحي التي تحتاج إلي إصلاح. وسيتم توزيع نتائج الدراسة علي المستويات العليا للمديرين في الشركات الروسية، والمستثمرين، والمراجعين، والموظفين الحكوميين، الذين سيطلب إليهم أيضاً وضع توصيات عملية لكيفية تحسين نوعية وشفافية خدمات المراجعة.

وتقوم جمعية حماية المستثمر مع الجمعية الوطنية للأوراق المالية National Stock Association ويدعم من البنك المركزي لروسيا، بتنظيم أول عملية مسح شاملة في جميع أرجاء البلاد عن حوكمة الشركات في قطاع البنوك الروسية. والأهداف الرئيسية لعملية المسح هي : تقييم الوضع الحالي لحوكمة الشركات في نطاق الجهاز المصرفي الروسي، ووضع مجموعة من التوصيات. بشأن التنفيذ العلمي للمبادئ العامة المقبولة لحوكمة الشركات.

وقد قامت الجمعية (IPA) بتمويل من المركز (CIPE) بإنشاء موقع علي شبكة الإنترنت، مازالت تقوم علي رعايته، من أجل زيادة الوعي العام، وتسهيل الوصول إلي المعلومات المتعلقة بحوكمة الشركات في روسيا، ويوفر الموقع تغطية شاملة عادية ومتخصصة مهنياً لموضوعات حماية المستثمر وحوكمة الشركات في روسيا. ويمكن الوصول إلي الموقع باللغة الروسية ww.corp.gov.ru, وباللغة الإنجليزية www.cop.gov.org.

المؤلف

ألكسندر إيكونيكوف Alexander Ikonnikov : هو أحد المؤسسين، وحالياً هو المدير التنفيذي، لجمعية حماية المستثمر (IPA) والجمعية يتم تمويلها بشكل خاص، وهي جمعية لا تهدف إلي الربح، تعمل علي توحيد المستثمرين المحليين والدوليين في محاولة لحماية حقوق المستثمرين والترويج لحوكمة جيدة للشركات. وفي الوقت الحالي تعتبر الجمعية (IPA) من أكثر الجهات نشاطاً، وقد نجحت في تنفيذ عدد من المشروعات التي تهدف إلي الارتفاع بمستوي حوكمة الشركات في روسيا. (ويمكن الحصول علي معلومات إضافية من موقع الجمعية (IPA) علي الإنترنت (www.corp.gov.org) كما أن د. ايكونيكوف يعمل أيضاً رئيساً لمجلس إدارة جمعية المديرين المستقلين (IDA) ويعمل مديراً غير تنفيذي في سنترتليكوم. Centertelecom وقد شارك في القطاع الخاص الصناعي منذ عام ١٩٩٢. وفي عام ١٩٩٧ ترك ذلك للعمل في القطاع العام كرئيس لإدارة العلاقات الاقتصادية الخارجية في وزارة الوقود والطاقة. وفي عام ١٩٩٣ تخرج السيد ايكونيكوف من جامعة موسكو للبترول والغاز وفي عام ١٩٩٨ حصل علي دكتوراه الفلسفة في الاقتصاد.

الفصل الثامن والعشرون – ٢٨

استراتيجيات مبتكرة لإرسال قواعد حوكمة الشركات في البرازيل

حالة سوق الأوراق المالية بساو باولو، والسوق الجديدة (Novo Mercado)

بقلم: ماريا هيلينا سانتانا

مع ازدياد عولمة الاقتصاد في العالم، أصبحت الشركات البرازيلية بحاجة إلي إعادة تنظيم أوضاعها. كما أن الشركات التي تهدف إلي أن تصبح، وأن تظل، قادرة علي المنافسة عالمياً ستحتاج إلي قدر كبير من الأموال للتحديث التكنولوجي. وقد أرغمت التكلفة الرأسمالية المرتفعة كثيراً من الشركات علي السعي نحو مصادر بديلة للتمويل. ومن ثم، سعت سوق الأوراق المالية بساوباولو (BOVESPA) أو بورصة ساوباولو، إلي خلق حوافز وآليات جديدة للشركات للحصول علي التمويل اللازم من أسواق رأس المال البرازيلية علي أسس منتظمة. ومن أجل هذا، قامت بورصة ساوباولو بوضع طرق لتقليل المخاطر.وزيادة السيولة يمكنها أن تقوم بتنفيذها بسرعة تناهز سرعة الوكيل الخاص بدون حاجة للاعتماد علي، أو انتظار، الإصلاح الشامل لمؤسسات السوق البرازيلية.

وقد كان هذا هو الدافع إلي، والأصل في، قيام بورصة ساوباولو بإنشاء شريحة القيد الخاص أو السوق الجديدة Novo Mercado في شهر ديسمبر ٢٠٠١. وعلي الرغم من كونها مبادرة للقطاع الخاص، فإنها حظيت بتأييد عدد من المؤسسات الحكومية البرازيلية متضمنة اللجنة البرازيلية للأوراق المالية والبورصات، ولجنة القيم المنقولة، والهيئة الإشرافية لصناديق المعاشات، وبنك التنمية الوطني (باعتباره مستثمراً ومقرضاً). وتقوم هذه المؤسسات بشكل منتظم بتشجيع الشركات علي القيد في السوق الجديدة . Novo Mercado وبالإضافة إلي هذا، فقد لقيت مبادرة السوق الجديدة Novo Mercado دعماً هاماً من مؤسسة التمويل الدولية International Finance Corporation (IFC) والبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والمجموعة الاستشارية للقطاع الخاص التابعة للبنك الدولي بشأن حوكمة الشركات، والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات.

والسوق الجديدة Novo Mercado مهيأة لتداول أسهم الشركات التي تقوم اختيارياً باتباع ممارسات إضافية لحوكمة الشركات تفوق تلك التي يتطلبها القانون. وبمعني آخر، فإن القيد في

هذه الشريحة الخاصة يعني الالتزام بمجموعة من قواعد حوكمة الشركات التي توسع من دائرة حقوق المساهمين، واتباع سياسات من شأنها تشجيع شفافية أكبر من خلال الإفصاح ونشر معلومات شاملة. وبصفة خاصة فإن الشركات التي تقوم بالقيد في السوق الجديدة Novo Mercdo أصبحت ملزمة بما يلي :

- تقديم قوائم مالية موحدة، جنباً إلي جنب. مع البيانات ربع السنوية، وقوائم للتدفقات النقدية وحسابات موحدة (وهذه ليست مطلوبة قانونا ضمن البيانات ربع السنوية).
- إرفاق تقرير مراجعة خاصة في القوائم ربع السنوية يصدره مراجع مستقل.
- تقديم معلومات حديثة عن التعويم الحر.
- عقد اجتماع سنوي واحد علي الأقل للمحللين وغيرهم من الأطراف ذوي المصلحة.
- نشر جدول بمواعيد الأحداث الهامة في الشركة.
- توفير معلومات عن أي خطط باختيارات الأسهم.
- نشر معلومات عن كل أنواع التداول في أسهم الشركات التي يملكها المديرون، والمساهمون أصحاب النسب الحاكمة، وأعضاء المجلس المالي علي أساس شهري.
- توفير معلومات عن العقود الجارية مع كل طرف مرتبط بالشركة (بغض النظر عن أي وقت في خلال العام) عندما تزيد القيمة المتعاقد عليها عن ٢٠٠.٠٠٠ريال أو ١٪ من حقوق ملكية المساهمين وفقاً لما نشرته الشركة، أيهما أكبر.

وتتطلب زيادة السيولة حد أدني بنسبة ٢٥٪ من التعويم الحر. وفي كافة عمليات الطرح العام يجب علي الشركة محاولة نشر الأسهم علي أوسع نطاق ممكن عن طريق ضمان وصول كافة المستثمرين المهتمين بالحصول عليها أو عن طريق حجز ١٠٪ علي الأقل من إجمالي الأسهم لتوزيعها بين الأفراد أو المستثمرين غير المؤسسيين. وبالإضافة إلي هذا، يجب أن تتضمن نشرة الاكتتاب لكل شركة معلومات إضافية – مثل وصف عوامل المخاطر والمهن –وتحليلاً وبحثاً تقدمه إدارة الشركة عن القوائم المالية للمساعدة في ضمان صحة وحداثة التحليل وأسعار الأسهم.

ومع ذلك فإن أشد المتطلبات هي تلك المتعلقة بحقوق المساهمين. والشركات المقيدة في السوق الجديدة Novo Marcado تعتبر متميزة بصفة رئيسية لأنها لا تصدر سوي أسهم عادية (ذات حقوق تصويت) إلي جانب التزامها بعدم إصدار أسهم ممتازة (أي ليست لها حقوق تصويت) في المستقبل. وتجدر الإشارة إلي أن قانون الشركات البرازيلي يسمح للشركات بأن تصدر حتى نسبة الثلثين من رأس مالها في شكل أسهم ممتازة. وفي التعديل الأخير لقانون الشركات البرازيلي خفضت هذه النسبة إلي ٥٠٪ فقط بالنسبة للشركات الجديدة.

وتتضمن القواعد الهامة الأخرى للسوق الجديدة Novo Mercado ما يلي :

- حقوق التلازم : Tag - along rights أي أن أي شخص يفكر في شراء المركز المالي الحاكم لأحد المساهمين يجب أن يقدم عرضاً معادلاً له لكافة المساهمين الآخرين، ومن ثم يمكن التأكد من أن كل مساهم يحصل علي نفس المعاملة ونفس الفرصة.
- إذا تعد الشركة ترغب في القيد، أو كانت ترغب في إلغاء عقدها مع السوق الجديدة

Novo Mercado يلتزم المساهم ذو النسبة الحاكمة بعمل عرض عام للأسهم القائمة لديه بسعر يوضع علي أساس القيمة الاقتصادية للشركة وفقاً لما يحدده تقييم الخبراء.

- ويجب أن يكون مجلس إدارة الشركة مكوَّناً من خمسة أعضاء علي الأقل مدة عضوية كل منهم سنة واحدة.

ومن الواضح، أن القيام بكافة التغييرات في هياكل رؤوس أموال الشركات التي تتطلبها هذه القواعد يكون أسهل بالنسبة للشركات التي تزمع الآن القيام بالطرح العام عما يكون عليه بالنسبة لأكثر من ٤٠٠ شركة مقيدة فعلاً في بورصة ساوباولو. إذ أن هناك كثيراً من تلك الشركات يتكون ثلثاً رأس المال فيها من أسهم ممتازة (ليست لها حقوق تصويت). ولكي يتم تشجيع كافة الشركات المقيدة في بورصة ساوباولو علي اتخاذ خطوات نحو الالتزام بتنفيذ مطالب المستثمرين الحالية بشأن حوكمة الشركات، فقد قامت بورصة ساوباولو بإنشاء مستويين لحوكمة الشركات : المستوي الأول، المستوي الثاني.

المستوي الأول : يتطلب من الشركات أن تصبح أكثر شفافية بالإفصاح عن معلومات أكثر مثل قوائم مالية أكثر كمالاً، ومعلومات عن تداول الأسهم الذي يقوم به الموجودون داخل الشركة (أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين والمساهمين) وعن المعاملات الذاتية.

المستوي الثاني: يتطلب من الشركات التمسك بكافة الالتزامات المبينة في اللوائح التنظيمية للسوق الجديدة Novo Mercado مع بضعة استثناءات هامة أولاً : تحفظ شركات المستوي الثاني بإمكانية استبقاء الأهم الممتازة المتمنعة بحقوق التلازم Tag-along rights مقابل ٧٠ ٪ علي الأقل من السعر الذي حصل علي المساهم ذو النسبة الحاكمة. ثانيا : أن هذه الأسهم الممتازة لها الحق فى تصويت مقيد فى بعض المواقف المحددة، مثل اندماج الشركة وتأسيس شركات، والعقود بين المساهم ذي النسبة الحاكمة والشركة بشرط التصويت عليها فى الجمعية العامة للمساهمين.

وتتعهد مجالس إدارة الشركات وإداراتها والمساهمون ذوى النسب الحاكمة، بالمحافظة على اتباع هذه الالتزامات الإضافية عن طريق توقيع عقد مع بورصة ساوباولو. وتقوم بورصة ساوباولو بدورها فى تحمل مهمة الإشراف وضمان تنفيذ القواعد والأحكام المنصوص عليها.

ويتمثل أحد الابتكارات الرئيسية للسوق الجديدة Novo Mercado فى إنشاء هيئة تحكيم السوق Mercado Arbitration Panel لتسوية النزاعات بين المساهمين والشركات. وتوفر هيئة التحكيم وسيلة، لكل من الشركات والمساهمين، لحل النزاع بسرعة عن طريق استعمال خدمات أعضاء الهيئة الذين يتمتعون بالخبرة فى الموضوعات الخاصة بالشركات وأساليب تسوية المنازعات. والموافقة على الالتزام بقرارات هيئة تحكيم السوق هو أحد الشروط لدخول كل من السوق الجديدة Novo Mercado والمستوى الثانى. ومن أجل هذا، توافق الشركات، إلى اللجوء على التحكيم لحل أى منازعات أو خلافات قد تنشأ بالنسبة لقواعد القيد، أو اللوائح التنفيذية للشركات، أو لنصوص قانون الشركات أو أية قواعد أخرى تتعلق بسوق رأس المال البرازيلية.

والهدف الأساسي من السوق الجديدة Novo Mercado هو تخفيض توقعات المستثمرين للمخاطر ومن ثمَّ تعزيز قيمة الأسهم وسيولة السوق. وقد هبطت توقعات المخاطر إلى أدنى حد، بصفة خاصة، بفضل الحقوق والضمانات التى منحت للمساهمين، وبسبب المعلومات الإضافية التى تم الإفصاح عنها، وهو ما يعمل على تخفيض الاختلاف فى المعلومات بين إدارة الشركة والمشاركين فى السوق. وكلما زادت دقة توقع المخاطر والتقييمات الخاصة بها كلما

أدى ذلك إلى أسعار أكثر دقة للأسهم.

وتؤدى صحة تسعير الأسهم بدورها، إلى تشجيع الشركات على الطرح العام، وعلى إصدار اسهم جديدة. ويؤدى هذا إلى تقوية سوق الأوراق المالية باعتبارها مصدراً بديلاً لتمويل الشركات، كما أنها تساعد على التوفيق ما بين مصالح القائمين على تنظيم وعمل الشركة والمستثمرين، ولعل الندرة الشديدة فى أعداد الشركات التى توجهت نحو الطرح العام فى السوق البرازيلية فى السنوات الأخيرة، تنهض فى حد ذاتها، دليلاً على بعد المسافة القائمة بين توقعات منظمي الأعمال فيما يتعلق بقيمة منشآتهم وتوقعات المستثمرين الذين يأخذون فى حسبانهم كافة أنواع المخاطر التى قد يتعرضون لها.

وقد أصبح من الواضح بعد مرور عام كامل على بداية السوق الجديدة Novo Mercado أن عملية التغيير الثقافي تتطلب لتنفيذها وتدعيمها قدراً لا بأس به من الوقت، إلا أنها قد بدأت فعلا. وعلى الرغم من الصدمات المتعددة التى أثرت على الاقتصاد البرازيلي والاقتصادات العالمية فى عام ٢٠٠١، فقد انضمت المجموعة الأولى من الشركات إلى المستوى الأول لبورصة ساوباولو فى يونيه ٢٠٠١.

وفى الوقت الحالى هناك ٢١ شركة يتم تداول أسهمها تداولاً عاماً ومسجلة فى المستوى الأول (انظر جدول ٢٨-١).

جدول (٢٨-١)

شركات التداول العام المسجلة فى المستوى الأول

لب الورق والورق	البنوك والشركات المصرفية القابضة
Aracruz	Banco Bradesco
Ripasa	Bradespar
Votorantin Celulose Papel	Banco Iteú
	Itaúsa
مرافق كهربائية	Unibanco
Cemig	Unibanco Holdings
أغذية	**نقل جوى**
Perdigão	Varig
Sadio	Varig Services
Vigor	Varig Transports
صناعة الصلب، وقطع غيار السيارات والمحركات الكهربائية	**اتصالات**
Gerdau	Brasil Telecom Participations
Randon	Brasil Telecom
Weg	

وقد افتتحت السوق الجديدة Novo Mercado فى أوائل عام ٢٠٠٢، بالطرح العام لشركة Companhia de Concessões Rodoviárias ، وهى إحدى أضخم الشركات القابضة للطرق ذات الرسوم toll roads-holding company فى البرازيل، وتبعتها شركة – Saneamento Básico do Estado de São Paulo (SABESP) وهى أضخم شركة للمياه والصرف الصحى الأساسى فى أمريكا اللاتينية – والتى انضمت فى شهر أبريل ٢٠٠٢.

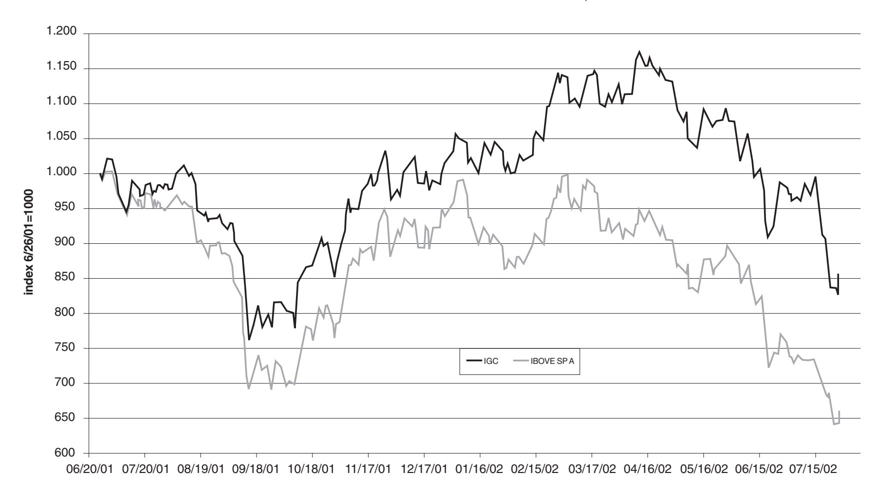
وقد تلقى المستوى الثانى أول قيدين به فى يونيه ٢٠٠٢، وهما Celesc شركة توزيع الكهرباء فى ولاية سانتا كاتارينا Santa Catarina State و Net Serviços de Comunicação وهى شركة تليفزيون كابلى، قامت بترقية نفسها من المستوى الأول.

وقد قامت كل هذه الشركات بإعطاء التزامات ثابتة لمساهميها وللسوق بشأن تحسين ممارسات حوكمة الشركات الخاصة بها.

ويدأ المستثمرون يقدمون أسعاراً أعلى لأسهم الشركات ذات الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات. وطبقا لتقارير مؤشر حوكمة الشركات، الذين يقيس أداء الشركات فى السوق الجديدة والمستوى الأول والمستوى الثانى فى بورصة ساوباولو، ووفقا لتقارير مؤشر بورصة ساوباولو الذى يقيم أداء الشركات المقيدة فى بورصة ساوباولو (وهى عادة أكثر الشركات سيولة فى السوق)، فإن أداء الشركات فى السوق الجديدة Novo Mercado والمستويين الأول والثانى كان أفضل من أداء المنشآت المقيدة فى بورصة ساوباولو منذ يونية ٢٠٠١ (يتم حساب وزن كل شركة فى محفظة المؤشر على أساس رسملة السوق للتقويم الحر مضروبا فى عامل، يختلف وفقا لمستوى حوكمة الشركة الذى التزمت به الشركة) انظر شكل (٢٨–١).

شكل (٢٨–١)

تطور مؤشر حوكمة الشركات (ICG) بالمقارنة مع مؤشر بورصة ساوباولو (IBOVESPA) فى الفترة من ٢٦ يونيو ٢٠٠١ إلى ٣١ مايو ٢٠٠٢



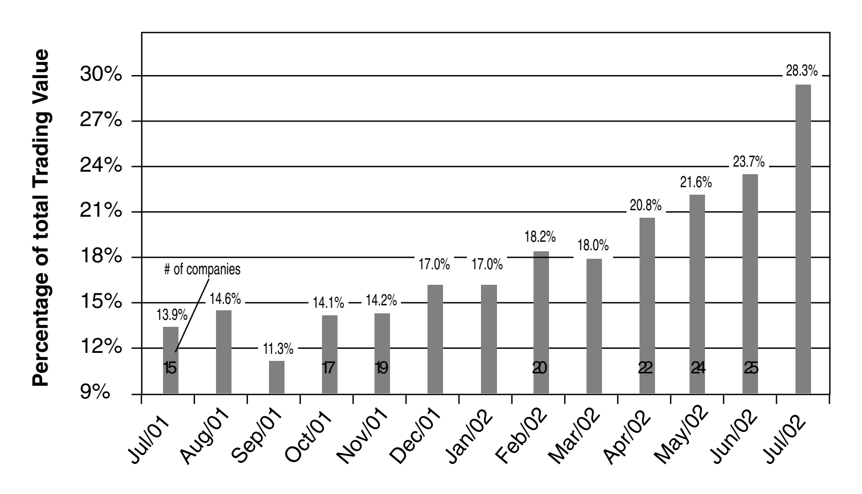
	July 2002	2002	Since 06/26/01
IGC	-19.68	-14.75	-13.90
Ibovespa	-24.10	-28.10	-32.77

المصدر: Bolsa de Valores de Sao Paulo

يعرض الشكلان (٢٨-٢) و (٢٨-٣) مشاركة السوق الجديدة Novo Mercado وشركات المستوى الأول والمستوى الثانى بالنسبة لإجمالي قيمة التداول، وإجمالي رسملة السوق فى بورصة ساوباولو.

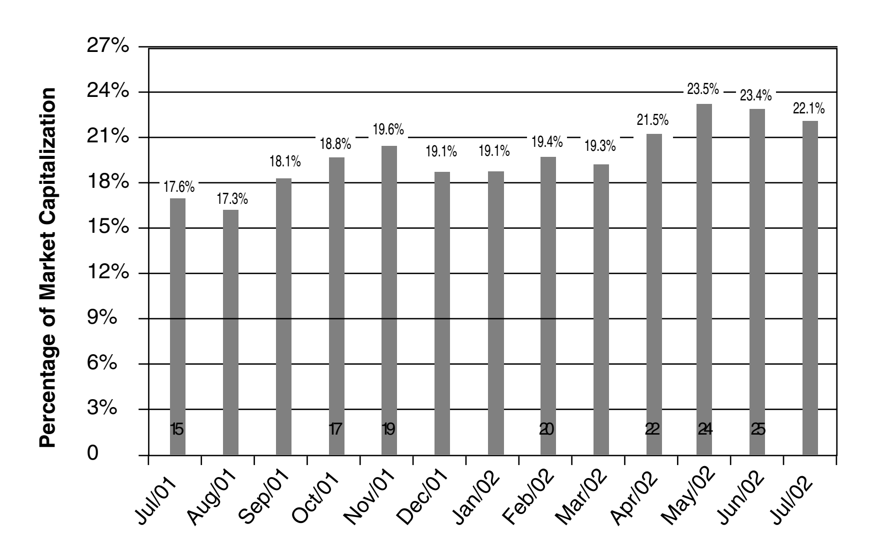
شكل (٢٨-٢)

قيمة مشاركة قطاعات حوكمة الشركات وعدد الشركات



شكل (٢٨-٣)

رسملة السوق مشاركة قطاعات حوكمة الشركات وعدد الشركات



ونظراً لتنامي التأييد من جانب الشركات لمعايير السوق الجديدة Novo Mercado فقد أعلنت مؤسسات الوساطة المالية، والمستثمرين وعدد كبير من المنشآت عن عزمها على الالتزامات بهذه القواعد، أو عن عزمها للقيام بطرح عام والتمسك بقواعد حوكمة للشركات أكثر تشدداً. وعلى الرغم من نواحى عدم اليقين السياسية والاقتصادية التى كانت تبزغ من عدم معرفة نتائج الانتخابات الرئاسية فى البرازيل لعام ٢٠٠٢ والتى كان من المتوقع أن تعمل على تأجيل بعض المشروعات، فإن بورصة ساوباولو ظلت على ثقتها بأن عدداً أكبر من الشركات الجديدة سيطلب القيد فى السوق الجديدة Novo Mercado وفى المستويات الخاصة لحوكمة الشركات فى بورصة ساوباولو.

وعند النظر إلى الوراء، يتضح أن أهمية حوكمة الشركات قد دخلت فعلا ضمن جدول أعمال الشركات العاملة فى البرازيل. ويعزى هذا إلى حقيقة أن حوكمة الشركات، كثيراً ما تم بحثها فى وسائل الإعلام، وتم الحوار والنقاش حولها على نطاق واسع بين مختلف مجموعات المجتمع، ومن ثم أصبح كل الناس يدر كون تماماً ما تقدمه حوكمة الشركات من المزايا، التى تتضمن ما يلي:

بالنسبة للشركات :

- تحسن الصورة المؤسسية
- ارتفاع مستوى ظهور الشركة
- ازدياد الطلب على أسهم الشركات
- ارتفاع قيمة الأسهم
- تخفيض التكاليف الرأسمالية

بالنسبة للمستثمرين :

- ازدياد دقة تسعير الأوراق المالية
- تحسن إجراءات المتابعة والإشراف
- ارتفاع درجة حماية حقوقهم فى الشركات
- تخفيض المخاطر

بالنسبة للدولة :

- زيادة قوة الشركات وارتفاع قدرتها التنافسية
- تحسن درجة النشاط الاقتصادى

وقد كانت بورصة ساوباولو، عندما بدأت مبادراتها بشأن السوق الجديدة Novo Mercado والمستويين الأول والثانى، تهدف إلى التوفيق بين طلبات المستثمرين والشركات بشكل أوثق، على أن بورصة ساوباولو مازال عليها أن تستمر فى دفع عملية الإصلاح إلى الأمام لزيادة أعداد القيد الجديد للشركات فى السوق الجديدة Novo Mercado، وحث عدد أكبر من الشركات على الارتفاع بمستواها من أقسام القيد التقليدية إلى المستويين الخاصين الأول والثانى، وجذب مستثمرين جدد إلى سوق الأوراق المالية والبرازيلية. ومن اجل هذا، فإن بورصة ساوباولو ترحب بالدعم الذى تلقاه من مجتمع الاستثمار العالمى.

المؤلف

ماريا هيلينا سانتانا Maria Helena Santana: تشغل منصب المشرف الرئيسى على علاقات القيد والإصدار فى بورصة ساوباولو. وقبل ذلك، كانت مسئولة عن مشروعات تنمية السوق والعلاقات الدولية فى بورصة ساوباولو. وقد انغمست السيدة سانتانا بشكل كبير فى إنشاء، والآن فى تنفيذ، نواحى نشاط السوق الجديدة Novo Mercado ومستويات حوكمة الشركات فى بورصة ساوباولو. وهى الآن عضو مجلس إدارة فى المعهد البرازيلى لحوكمة الشركات، وعضو بمجلس إدارة التنظيم الذاتى لسوق رأس المال التابع للاتحاد البرازيلى لبنوك الاستثمار، كما أنها عضو فى اللجنة الاستشارية INOVAR (التى تعنى الابتكار فى اللغة البرتغالية)، وهى شبكة أنشأتها وزارة العلوم والتكنولوجيا، لتعزيز دعم التطوير التكنولوجى للمؤسسات الموجودة فى البرازيل. وقد حصلت على درجة البكالوريوس فى الاقتصاد، من قسم الاقتصاد وإدراة الأعمال بجامعة ساوبولو.

اتحاد الغرف التجارية الكولومبية يبدأ تنفيذ حوكمة الشركات فى كولومبيا

بقلم: د. باولا جوتييريز[١]

مقدمة

أصبحت مبادئ حوكمة الشركات الجيدة أمراً حاسماً، اليوم لجدوى وتنافسية الشركات وبقائها على قيد الحياة، بغض النظر عن حجمها وطبيعتها، وشكل ملكيتها. وأصبحت أساليب الحوكمة الجيدة كخريطة الملاح التى تحدد ما ينبغى على الشركات عمله وكيفية إدارتها والرقابة عليها. وتعمل ممارسة حوكمة الشركات السليمة على مساعدة الشركات لجذب الاستثمار، والنمو، وتكوين اتحادات تجارية استراتيجية دولية، والمنافسة بنجاح فى الاقتصاد العالمى. وبمعنى أخر، فإن الرِّفاهة الاقتصادية للدولة والشركة، تتوقف إلى حد بعيد على مدى اتباع الشركات للممارسات الجيدة لحوكمة الشركات.

وغالبا ما كانت العقبات تعترض وتفوق جهود إقامة حوكمة الشركات فى الأسواق الصاعدة مثل كولومبيا، ويتضمن ذلك:

- نقص الوعي عن مفهوم ومدى فائدة حوكمة الشركات لدى المشاركين فى السوق (مصدري السندات والأسهم، والمستثمرين، والمحللين، والهيئات التنظيمية والإشرافية، والبورصات، والوسطاء. وما إلى ذلك).
- وجود مستوى عميق لعدم الثقة من جانب المجتمع الدولي فى الأسواق المالية الكولومبية.
- ارتفاع نتائج مؤشر المخاطر السيادية، مع انخفاض نتائج مؤشر الثقة (تنبع هذه النتائج من الأحوال المحلية وعلى المستوى القومى، بما فى ذلك درجة الأمن، ومدى فاعليته الإدارة الاقتصادية، وأداء المشروعات والمؤسسات، والوضع الاقتصادي الجاري، والعلاقات العمالية، وحقوق المستثمرين ... وما إلى ذلك).

• غياب حكم القانون والفشل فى حماية الملكيات الخاصة.

• هبوط مستويات الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر.

• تركز القوة الاقتصادية فى أيدي قلة. مما يؤدى إلى إنقاص القوة والحافز لدي المستثمرين المؤسسين لترويج الحوكمة الجيدة.

وعلى الرغم من تلك العقبات، فإن حوكمة الشركات هى وسيلة يمكن عن طريقها للقطاع الخاص أن يستعيد الثقة ومستويات الاستثمار، وان يعمل على تحسين المقدرة التنافسية وتخفيف أثر البيئة المؤسسية الضعيفة فى الأجل القصير، مع دعم الإصلاحات الأساسية ذات النطاق الواسع للإطار التنظيمي فى الأجل الطويل.

أساليب مبتكرة واستراتيجية

إن حشد التأييد لحكومة الشركات فى الأسواق النامية والصاعدة ذات هياكل الملكيات المركزة يستدعى وجود أساليب مبتكرة واستراتيجية، ولا يمكن للمستثمرين أن يقوموا بكل ذلك بمفردهم. هذا فضلا عن أن مجرد التأكيد على أهمية حماية حقوق مساهمى الأقلية، والإفصاح عن المعلومات، والسيطرة على تعارض المصالح، وتعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين، وغير ذلك لا يحتمل أن يؤدى إلى تحقيق تقدم كبير. والأسلوب الفعال لحوكمة الشركات بمقتضى تقديم الدليل للشركات بأن قدرتها التنافسية واستمرار بقائها فى الوجود يتوقف على اتباع الممارسات السليمة لحوكمة الشركات. وعلى نفس درجة الأهمية أيضا يتم إيضاح أن أى جهد للقطاع الخاص الترويج حوكمة الشركات يجب أن تقوده منظمة ذات سمعة طيبة وغير متحيزة يمكنها أن تعمل بنجاح على تجميع وتنسيق مشاركة قطاع عريض متنوع من ممثلي المشاركين فى السوق.

أسلوب اتحاد الغرف التجارية الكولومبية

فى إرساء قواعد حوكمة الشركات فى كولومبيا

كجزء من رسالته فى تعزيز تنمية المشروعات وتنظيمها، يقوم اتحاد الغرف التجارية الكولومبية Confederation of Colombian Chambers of Commerce (Confecámaras) بدعم من مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، بالترويج لحوكمة الشركات فى كولومبيا عن طريق استخدام أسلوب استراتيجي مبتكر. فى البداية قام الاتحاد بتشكيل تحالفات استراتيجية هامة مع أصحاب المصالح الرئيسيين. ويتضمن هؤلاء، أعضاء هيئات التدريس بالجامعات، وممثلين للمجموعات الاقتصادية والمالية، والمنظمات غير الحكومية، وسوق الأوراق المالية، وكبار المستثمرين من صناديق المعاشات، ومؤسسات المراجعة، والغرف التجارية، ووسائل الإعلام والمشرف العام علي الأوراق المالية، وممثلين آخرين للحكومة القومية وبعض النشطاء المستقلين. وكان الاتحاد Confecámaras يهدف من العمل مع هذه المجموعات إلي إثارة ونشر الوعي علي أوسع نطاق في كولومبيا بأن حوكمة الشركات هي الأداة الفعالة التي تحقق منفعة كل القطاعات فى المجتمع، عن طريق منع هروب رأس المال، وتعزيز القدرة التنافسية، ودفع النمو الاقتصادي، وتوليد فرص العمالة، وإعداد شعب كولومبيا للاستفادة من عمليات العولمة على غرار اتفاق التجارة الحرة لدول الأمريكتين الذى مازال قيد التنفيذ.

ويتكون المشروع من المكونات الآتية :

- تشخيص وضع ممارسات الشركات الكولومبية بالمقارنة مع الدول الثمانى الأخرى.
- إعلان مبادئ حوكمة الشركات الموضوعة من أجل الشركات الكولومبية: وعلى أساس مبادئ حوكمة الشركات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD قام الاتحاد Confecámaras بالاشتراك مع أصحاب المصالح الهامة فى القطاعين الخاص والعام، بتشكيل لجنة لإعداد إعلان مبادئ حوكمة الشركات. على أن يتم تفصيل هذا الإعلان وفقا للحقائق الواقعية القانونية والتنظيمية فى كولومبيا. وتضم اللجنة فى أعضائها ممثلين لمؤسسة المراجعة احذث، والمجلة الاقتصادية Dinero ومؤسسة Spencer Stuart للاستشارات ، والغرف التجارية لكل من بوجوتا Bogotá ، وكارتا جينا Cartagena وكولومبيا وأكاديميا academia ، وسوق الأوراق المالية الكولومبية، والاتحاد القومي لصناديق المعاشات National Association of Pension Funds.

وتبين المبادئ حقوق المساهمين، ومهام ومسئوليات أعضاء مجالس الإدارة، والعلاقات مع أصحاب المصالح، والالتزامات المتعلقة بالإفصاح ودقة المعلومات. وعلاوة على المعايير الدولية الأساسية، يقوم الإعلان بإلزام الشركات بالمحافظة على خمسة مبادئ جديدة تعمل على تقدم الإصلاحات الموجهة نحو السوق ويتضمن ذلك تنفيذ ما يلي:

- آليات بديلة لحل المنازعات لتحسين تنفيذ المبادئ.
- سياسات مناهضة للرشوة
- سياسات مناهضة القرصنة
- السياسات البيئية
- سياسات الاستثمار الاجتماعي
- سياسات لمعالجة تعارض المصالح

- ***التدريب*** : حتى يمكن إثارة الوعي بأهمية حوكمة الشركات ولتوضيح كيفية تنفيذها، يتضمن المشروع برامج تدريبية للمستشارين ومصدري الأوراق المالية والمستثمرين ومؤسسات المراجعة، وأعضاء أجهزة الإعلام. وحتى الآن، تم تدريب نحو ١٥٠ من ممثلين ذوى مستويات عليا لتلك المجموعات.
- ***بث ونشر المعلومات*** : وضع الاتحاد Confecámaras استراتيجية فعالة تتضمن موقعا على شبكة الإنترنت، ونشرة إليكترونية شهرية. وعن طريق هذا الموقع وتلك النشرة يتم توزيع إعلان المبادئ والمعلومات التشريعية، والأخبار الدولية والمحلية عن حوكمة الشركات، والكتابات والأحداث ونتائج الدراسات الخاصة بها، وكذلك عن الاتصالات مع المنظمات الأخرى، وذلك على أكثر من ٤٠٠ منشأة من القطاع الخاص مشاركة فى الموقع. وبالإضافة إلى هذا، حصل الاتحاد Confecámaras على تعهدات من عديد من المؤسسات الإعلامية التى وافقت على أن توجه الاهتمام محليا وإقليميا على حوكمة الشركات.
- ***متابعة التشريعات***: قام الاتحاد Confecámaras بتعبئة حلفائه لتأييد ومناصرة القرار ٢٧٥ الذى أصدرته لجنة الأوراق المالية والبورصات Colombian Securities and Exchange Commission فى مارس ٢٠٠١. وقد أنشأ هذا القرار التزاما قانونيا على مصدرى الأوراق المالية الذين يعتزمون العمل كأمناء على وارد صناديق المعاشات باتباع قواعد الحوكمة الجيدة. وبصفة خاصة، أولئك المصدرين للأوراق المالية يجب عليهم وضع سياسات لمعالجة تضارب المصالح، ولضمان الإفصاح عن المعلومات، وحماية مساهمى الأقلية. كما قام الاتحاد

Confecámaras بدعم مبادرات لإصلاح الأسواق الأوراق المالية، بما فى ذلك مشروع القانون رقم (١٠٨)، ومشروع القانون الخاص بإطار السوق العالمى للأوراق المالية (للأسف، تم سحب هذا المشروع من الكونجرس فى يوليو ٢٠٠٢ بسبب الضغوط السياسية من بعض كبار مصدري الأسهم).

ممارسات حوكمة الشركات فى الشركات الكولومبية

كجزء من المشروع الخاص بحكومة الشركات فى كولومبيا الذى قام بتمويل مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، قام الاتحاد Confecámaras بالتعاقد مع مؤسسة Davis Global Advisors لعمل مسح عن ممارسات حوكمة الشركات فى الشركات الكولومبية. وتضمنت عينة المسح (٢٠) شركة تمثل جميع القطاعات. وتم تقييم ممارسات حوكمة الشركات لكل شركة على أساس الأبعاد التالية:

- درجة استقلال مجلس الإدارة
- نظام التصويت
- حقوق تصويت المساهمين
- درجة الإفصاح عن المعلومات ودقتها
- السياسات الخاصة بعمليات الاستحواذ المعادية
- وجود واستخدام مواثيق للحوكمة الجيدة

وقد تم تجميع النتائج فى شكل درجات تتراوح بين ١ و ١٠. وتم تدريب الدول من الأعلى (هو الأعلى) إلى الأدنى على أساس هذه الدرجات.

وتمت مقارنة الدرجات الكولومبية مع تلك التى تم الحصول عليها من عدة دول متقدمة. وقد استخدمت نتائج المسح بصفة خاصة لرسم الخطة الاستراتيجية للاتحاد Confecámaras لإدخال حوكمة الشركات فى كولومبيا. وتم توجيه اهتمام خاص نحو نقاط الضعف على مستوى ممارسة المنشأة والتي يمكن تحسينها بوضع إجراءات محددة لحوكمة الشركات فى داخل الشركات ذاتها (جدول ٢٩-١). (يجرى بحث النتائج أدناه).

جدول (٢٩-١)

الدرجات العامة لحوكمة الشركات

الدرجات					السوق	الترتيب				
٨ر٤	٨ر٩	٨ر٩	٨ر١	٨ر٥	المملكة المتحدة	١	١	١	١	١
٧ر٣	٧ر٥	٧ر٨	٧ر٥	٧ر٧	الولايات المتحدة	٢	٢	٢	٢	٢
٥ر٣	٥ر١	٥ر٤	٥ر٢	٥ر٠	فرنسا	٣	٣	٣	٣	
٤ر٣	٤ر١	٤ر٢	٤ر٧	٥ر٠	ألمانيا	٤	٤	٤	٤	٣
غ/م	غ/م	غ/م	غ/م	٤ر٤	بلجيكا	غ/م	غ/م	غ/م	غ/م	٤
غ/م	غ/م	غ/م	غ/م	٣ر٧	هولنده	غ/م	غ/م	غ/م	غ/م	٥
غ/م	غ/م	غ/م	غ/م	٣ر٤	كولومبيا	غ/م	غ/م	غ/م	غ/م	٦
٣ر٤	٣ر٤	٤ر٠	٣ر٢	٣ر٤	اليابان	٥	٥	٥	٥	٦

ملحوظة: غ/م تعنى أن الدرجة غير متاحة.

- **المصدر**: Davis Global Advisors

وعلى أساس ترتيب الدرجات من ١ إلى ١٠ كان ترتيب كولومبيا ٣.٤. وهو ما يشير بوضوح إلى أن الشركات الكولومبية تحتاج إلى تحسين ممارستها لحوكمة الشركات. وعلى الناحية الإيجابية، فإن الشركات يمكنها أن تقوم بممارسة حوكمة الشركات السليمة بدون مساعدة حكومية.

نتائج عملية المسح بالنسبة لكولومبيا

١. مواثيق الحوكمة الجيدة

فى معظم الدول، تقوم أسواق الأوراق المالية، والمؤسسات الرقابية وجمعيات الاستثمار باقتراح مواثيق أساسية يمكن للشركات تكييفها وتعديلها وفقا لأوضاعها الخاصة. وتتضمن الأمثلة للمواثيق المعروفة دوليا تلك التى وضعتها جمعية الخدمات المالية والاستثمارية فى استراليا Investment and Financial Services Association in Australia ، ومتطلبات القيد فى بورصة ساوباولو للأوراق المالية São Paulo Stock Exchange's (BOVESPA's)[٢], والمعهد البرازيلي لحوكمة الشركات Brazilian Corporate Governance Institute ، واللجنة الصينية لتنظيم الأوراق المالية Chinese Securities Regulatory Commission ، وبورصة الأوراق المالية المكسيكية Mexican Stock Exchange ، ونظام التقاعد للموظفين العموميين بكاليفورنيا California Public Employees' Retirement System (CalPERS)، والميثاق الموحد (الذى يضم تقارير كادبورى adbury وجرينبورى Greenbury وهامبل (Hampel) فى المملكة المتحدة.

وفى منتصف عام ٢٠٠١، لم يكن هناك ميثاق واحد لحوكمة الشركات فى كولومبيا. ونتيجة للموافقة على القرار ٢٧٥ فى مارس ٢٠٠١ (والذى كان يؤيده الاتحاد Confecámaras)، أصبح هناك ما يزيد علي ١٠٠ شركة كولومبية بها مواثيق لحوكمة الشركات. وهو ما يعتبر رقما قياسيا في هذه المدة القصيرة . ومع ذلك، فليست كل المواثيق موضعه وفقا للمبادئ والمعايير الدولية لحوكمة الشركات، ولذا فإن الاتحاد Confecámaras كما تم بيانه أعلاه كان يعمل مع أصحاب المصالح الرئيسية فى وضع إعلان مبادئ يلتزم بالمبادئ الدولية، ويكون أيضا مفصلا وفقا للبيئة المحلية. الفصل الحالي يمكن أن يكون دليلاً فعلياً ونقطة قياس للشركات الكولومبية التى تسعى إلى تحسين ممارسات حوكمة الشركات. وفضلا عن هذا فإن الجهود التدريبية للاتحاد Confecámaras ستزود الشركات بالأدوات اللازمة لتنفيذ هذه المبادئ بطريقة فعالة.

٢- مجالس الإدارة

قامت دراسة دافيس جلوبال أدفيزورز Davis Global Advisors الخاصة بحوكمة الشركات بتصنيف مجالس الإدارة. وفقا لهياكلها واستقلال أعضائها ومهامهم. وقد أظهرت النتائج أن كثيرا من المنشآت الكولومبية بها عدد كبير من أعضاء مجالس الإدارة المستقلين - أى أعضاء من غير موظفي الشركة. ومع ذلك فإن نسبة كبيرة من أعضاء مجالس الإدارة يرتبطون بصلة بالمساهمين من ذوى النسب الحاكمة. ويرجع هذا إلى التركيز الكبير للملكية. وإلى ما يتمتع به المساهمون ذوى النسب الحاكمة من سيطرة. وفى كثير من الحالات، يلاحظ أن المساهمين من ذوى النسب الحاكمة هم نفس الأشخاص من شركة إلى أخرى. كما أن هؤلاء المساهمين يفضلون ويؤيدون وجود أصدقائهم وأقاربهم أو كليهما كأعضاء فى مجالس الإدارة الأسباب واضحة.

ونتيجة لهذا، ففى المؤشر الفرعي الذى يقيس عدد الموظفين الذين يشغلون مناصب عضوية مجلس الإدارة، يلاحظ أن ترتيب كولومبيا كان الثانى، وكانت الدرجة التى حصلت عليها ٨.٥ وهو ما يزيد على ترتيب الشركات الفرنسية والألمانية واليابانية والإنجليزية. ومع ذلك، فإنه عندما يتم تجميع النتائج الخاصة بأعضاء مجالس الإدارة (ونظراً لصلات القرابة الوثيقة بين أعضاء مجالس الإدارة والمساهمين ذوى النسب الحاكمة) يصبح ترتيب الشركات الكولومبية فى ذيل القائمة إذ يحصل على درجة واحدة فيما يتعلق بدرجة استقلال أعضاء مجالس الإدارة (أنظر الجدول ٢٩-٢)

جدول (٢٩-٢)

استقلال أعضاء مجالس الإدارة

الدرجـــات		السـوق	الترتيـب	
١٩٩٩	٢٠٠٠		١٩٩٩	٢٠٠٠
٧	٧	المملكة المتحدة	١	١
٣	٤	الولايات المتحدة	٢	٢
٣	٣	فرنسا	٣	٣
٢	٣	ألمانيا	٤	٣
غ/م	٢	بلجيكا	غ/م	٤
غ/م	١	كولومبيا	غ/م	٥
غ/م	١	هولنده	غ/م	٦
صفر	صفر	اليابان	٥	٧

ملحوظة : غ/م تعنى أن الدرجة غير متاحة.

المصدر: Davis Global Advisors

٣ حقوق المساهمين فى كولومبيا

من الواضح أن كولومبيا تحتاج إلى التوسع فى حقوق المساهمين وتقويتها. وفى البداية لابد من القول بأن الأمر يتطلب تقوية الحقوق الموجودة فعلاً. وفضلاً عن هذا، فإن لابد من منح حقوق إضافية للمساهمين مع الالتزام بها بحيث تتوافق مع المعايير العالمية. وقد كشفت نتائج الدراسة التى قامت بها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) فى سنة ١٩٩٩ أن أضخم عشر شركات فى كولومبيا تملك ٧٤٪ من الأسهم المقيدة فى سوق الأوراق المالية[٣]. وقد أسهم هذا التركيز المرتفع لملكية الأسهم فى عدم كفاية وضعف حماية حقوق المساهمين. وقد أوضحت الإحصاءات الأخيرة الصادرة عن اللجنة الكولومبية للأوراق المالية والبورصات أن الاستثمار الأجنبي فى محفظة الأسهم يتناقص باستمرار فى أثناء السنوات الخمس الماضية. وقد هبط الاستثمار الأجنبي فى كولومبيا فيما بين يناير ٢٠٠١ ويوليو ٢٠٠٢ من ٤٢١ مليون دولار إلى ٢٧٦ مليون دولار.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى نقاط قوة ونقاط ضعف معينة فى حقوق المساهمين فى كولومبيا. وبمقارنة الأسواق الثماني والأخرى التى تم إجراء المسح بها. فإن من الصعب جداً بالنسبة للمستثمرين الأجانب فى كولومبيا ممارسة حقوق التصويت. وعلى الرغم من أن إمكانية التصويت بالتوكيل متاحة قانوناً، فإنها تصادف ما يعوقها فعليا بسبب عدم إتاحة البيانات (الخاصة بمواعيد التصويت، والموضوعات التى سيجرى التصويت عليها) فى الأوقات المناسبة. هذا فضلا عن أن مسألة السماح بالتصويت الإلكتروني من عدمه مازالت معلقة دون حل، ومحل خلاف. ويتطلب الأمر، أن يتناول التشريع الجديد لأسواق رأس المال فى كولومبيا موضوع التصويت الإليكتروني، والتجارة، وأن يحدد مواعيد للإفصاح عن المعلومات الرئيسية. وباختصار، فيما يتعلق بحقوق المساهمين كان ترتيب كولومبيا هو الأخير وحصلت على درجة واحدة (انظر جدول ٢٩–٣).

جدول (٢٩–٣)

حقوق المساهمين

الدرجات	السوق	الترتيب
١٠	الولايات المتحدة	١
٩	المملكة المتحدة	٢
٥	ألمانيا	٣
٤	فرنسا	٤
٣	اليابان	٥
٢	بلجيكا	٦
٢	هولنده	٧
١	كولومبيا	٨

المصدر: Davis Global Advisors

ومع ذلك، فإن كولومبيا تقدم بعض الحقوق الهامة للمساهمين وأحدها هو انه نظراً لأن عدم تساوى الأصوات ليس قانونيا، لأن القاعدة الأساسية هى صوت واحد للسهم الواحد. ومن ثم فإن المؤشر الفرعي لحقوق المساهمين يبين أن كولومبيا حصلت على الترتيب الثانى فى هذا المجال ولم يتفوق عليها سوى بلجيكا. هذا بالإضافة إلى أن الدراسة كشفت أن المستثمرين فى المنشآت الكولومبية لهم الحق فى الموافقة على القوائم المالية، وعلى إصدار أسهم جديدة وانتخاب اعضاء مجلس الإدارة، وتعيين المراجعين والمشرفين الماليين.

وعلى الرغم من تلك الحقوق، فإن المساهمين فى الأسهم الكولومبية ليس لهم سوى صوت ضئيل، أو لا صوت لهم على الإطلاق،فيما يتعلق بكثير من النواحي الأساسية الخاصة بالحوكمة فى المنشأة. وتتضمن هذه النواحي إعادة هيكلة الشركة وعمليات الاستحواذ، والاندماج، والتفاوض بين المساهمين والمراقبين، وأتعاب المراجعين، وأعضاء مجلس الإدارة، والمشرفين الماليين، وتوزيع المزايا وكوبونات الأرباح، والمصادقة على قرارات مجلس الإدارة والسياسات الخاصة بالإدارة، والاقتراض والائتمان وإدارة المخاطر، وحدود حقوق التصويت،والإجراءات الخاصة بتجنب عمليات الاستحواذ والاستيلاء المعادى.

٤- المعلومات

كان ترتيب كولومبيا هو الخامس بحصولها على خمس درجات فيما يتعلق بالإفصاح عن المعلومات، ويرجع ذلك إلى سببين. **الأول** هو انه ليست هناك سياسات تتطلب الإفصاح بشأن ما يتقاضاه أعضاء مجالس الإدارة سواء بالنسبة للشركاء أو المساهمين. ويتم الكشف فقط فى ظروف استثنائية عن مرتبات المديرين أو رؤساء الشركات. وهنا، فإن الأمر فى كولومبيا يستدعى إيجاد آليات تتفق مع المعايير الدولية بدون خلق أى مخاطر لا داعي لها لأصحاب الشركة أو قادتها أخذا فى الاعتبار الظروف الحالية غير المضمونة سياسياً واجتماعياً والتي تتميز بتكرار وتعدد عمليات اختطاف الأشخاص.

وثانياً، هناك قليل من المنشآت التى تستخدم المعايير المحاسبية الدولية، التى مازالت اختيارية طبقا للقانون. وهذا من بين العيوب الهامة نظراً لأن هذه المعايير تسمح للمستثمرين القيام بتحليل دقيق فى مواعيد محددة لأداء المنشأة، وهو ما يؤثر بدوره فى قرارات المستثمرين بالاستثمار. كما أنه يؤثر بالتالى فى مدى إمكان الحصول على رأس المال وتكلفته، ومن ثم فى القدرة التنافسية للمنشأة. وباختصار فإن المنشآت الكولومبية ينبغى ان تنظر فى اتباع المعايير المحاسبية الدولية أو المبادئ المحاسبية العامة المقبولة للولايات المتحدة، ثم تقوم بالإفصاح عن هذه المعلومات على أساس دوري ومنتظم.

جدول (٢٩-٤)

سياسات المعلومات

الدرجات					السوق	الترتيب				
١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠		١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠
١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	الولايات المتحدة	١	١	١	١	١
٨	٨	٩	٩	٩	المملكة المتحدة	٢	٢	٢	٢	٢
غ/م	غ/م	غ/م	غ/م	٧	هولنده	غ/م	غ/م	غ/م	غ/م	٣
٢	٢	٢	٦	٧	ألمانيا	٥	٥	٤	٣	٤
غ/م	غ/م	غ/م	غ/م	٥	كولومبيا	غ/م	غ/م	غ/م	غ/م	٥
٤	٤	٤	٤	٤	فرنسا	٣	٣	٣	٤	٦
٠	٠	٠	٠	١	اليابان	٤	٥	٥	٥	٧
غ/م	غ/م	غ/م	غ/م	٠	بلجيكا	غ/م	غ/م	غ/م	غ/م	٨

ملحوظة : غ/م تعنى أن الدرجة غير متاحة.

المصدر: Davis Global Advisors

حوكمة الشركات في كولومبيا، وفي قارة أمريكا اللاتينية

نظرا لأن كثيرا من اقتصادات أمريكا اللاتينية تواجه تحديات متماثلة في إرساء نظم حوكمة الشركات (كما تتماثل في نظمها القانونية والسياسية)، فإن من المفيد مقارنة إمكانات الاستثمار (التي تتوقف جزئيا علي حوكمة الشركات) في الأسواق الكولومبية بالدول الأخرى في

المنطقة. وقد قدمت إحدى الدراسات الحديثة التي طلبها نظام التقاعد للموظفين العموميين بكاليفورنيا CalPERS وقامت بها مؤسسة[٤] Wilshire Associates تقييما للدول علي أساس ثمانية عوامل حتى يمكنها قياس مدى جاذبية تلك الأسواق للمستثمرين المؤسسين. ويقدم الجدول (٢٩–٥) النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة لعدد من دول أمريكا اللاتينية المختارة بما فيها كولومبيا. وهذه النتائج لها أهميتها لأن إحدى دراسات ماكينزى McKinsey الحديثة قد أشارت إلي أن المستثمرين لا يقومون فقط بإعطاء ترجيح أكبر لنظام حوكمة الشركات بالشركة عند اتخاذهم القرارات الاستثمارية ولكنهم أيضا يرحبون بدفع علاوات تصل إلي ٢٤٪ للشركات العاملة في أمريكا اللاتينية وذات الممارسات السليمة لحوكمة الشركات[٥]. وكان هناك عدد من شركات أمريكا اللاتينية التي اقتضت أهمية الحوكمة السليمة للشركات منذ بعض الوقت. وفي الواقع فإن الأرجنتين، والبرازيل والمكسيك كانت من بين الأوائل التي بدأت في الالتزام بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لحوكمة الشركات.وتبعتها بعد ذلك شيلي وكولومبيا وبيدو. وفيما يلي نبين باختصار الإصلاحات الرئيسية لبعض تلك الدول[٦]

الأرجنتين

أيدت اللجنة القومية للأوراق المالية والبورصات في الأرجنتين اتباع عديد من النصوص القانونية الهامة التي تم إصدارها لتشجيع الحوكمة الجيدة للشركات ولاتباع مبادئ منظمة أد وتوصيات المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية .International Organization of Securities Commissions

وتتضمن تلك النصوص ما يتعلق بما يلي :

- واجبات ومسئوليات مجالس الإدارة
- حقوق المساهمين
- اللوائح التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين
- الإفصاح (المالي وغير المالي) بما في ذلك ممارسات الشركة المصدرة، وهوية المساهمين ذوي النسب الحاكمة وسياسة المكافآت، وتعارض المصالح

وفضلا عن هذا، فقد شارك معهد حوكمة شركات في الأرجنتين بشكل نشط في تدريب الموظفين التنفيذيين في الشركات القيد العام والشركات الخاصة متوسطة وصغيرة الحجم، وفي نشر وترويج الإرشادات عن حوكمة الشركات.

شيلي

أيد المشرف علي الأوراق المالية والتأمين التعديلات الحديثة علي قانون أسواق رأس المال، والقانون الذي يحكم الشركات المساهمة.وقد كانت محصلة ذلك عدة إصلاحات هامة في شيلي. ويتضمن ذلك التنظيمات التي تحكم :

- أعمال المساهمين ذوى النسب الحاكمة والعمليات المبدئية للطرح العام
- لجان المراجعة (بما في ذلك المطلب الخاص بأن يكون أغلب أعضاء اللجنة مستقلين)
- عمليات التداول الخاصة بالأقارب، أو ذوي المصالح
- حقوق التقاعد

• الإجراءات المدنية المشتقة (أي إمكانية رفع دعاوى مدنية)

جدول (٢٩-٥)
أمريكا اللاتينية - ملخص شامل

٥	٦	٧	٨		
١٨ر٧٥٪	١٢ر٥٪	١٢ر٥٪	٦ر٢٥٪	١٠٠٪	
			٦٢ر٥٪	١٠٠٪	
لوائح السوق، والتنظيم القانونى وحماية المستثمر	انفتاح سوق رأس المال	المهارة فى التسوية	تكاليف العمليات	درجة wilshire	الدرجة التراكمية للسوق ٪ من إجمالى للسوق
٣	٣	٢	٣	٢ر٦٣	٠ر٩٥٪
٣	٣	٢	١	٢ر٣٨	١٧ر٦٥٪
٢	٣	٢	٣	٢ر١٩	٤٢ر٢٩٪
٣	١	٢	٣	٢ر١٣	٥٥ر٩٩٪
١	٢	٣	٣	٢ر١٣	٦٤ر٦٨٪
١	٣	١	٢	١ر٤٤	٩٣ر٢٥٪
١	٢	١	٢	١ر٣١	٩٥ر٢٦٪

المصدر: Wilshire Associates

المكسيك

كانت اللجنة القومية للبنوك والأوراق المالية في المكسيك هي الجهة العامة التي تولت القيادة في إصلاحات حوكمة الشركات. وقد قامت، بصفة خاصة، بإصدار تنظيمات لما يلي :

• تكوين ومهام مجالس الإدارة

• الجمعيات العامة للمساهمين بما في ذلك النشر والإفصاح عن المعلومات الرئيسية والمستندات، ومواعيد الاجتماعات مقدما قبل الانعقاد الفعلي للجمعية

• لجان المرجعة

• حقوق مساهمي الأقلية

وقد تولي مجلس تنسيق المؤسسات Enterprise Coordinating Council وهي مجموعة تابعة للقطاع الخاص – تشجيع مجتمع الأعمال المكسيكي علي اتباع وتحسين المثياق الاختياري لأفضل الممارسات الذي اقترحته سوق الأوراق المالية المكسيكية.

العوامل	١	٢	٣	٤	
الأوزان	١٢ر٥٪	١٢ر٥٪	١٢ر٥٪	١٢ر٥٪	
أوزان فرعية			٣٧ر٥٪		
الدرجات	الإستقرار السياسى	الشفافية	الممارسات الإنتاجية للعاملين	سيولة السوق والتذبذب	
الأرجنتين	٢	٣	٣	٢	
شيلى	٣	٢	٣	١	
بيرو	٢	٣	٢	١	
البرازيل	٢	٢	٢	٢	
المكسيك	٢	٢	٢	٣	
كولومبيا	١	١	٢	١	
فنزويلا	١	١	٢	١	

البرازيل

قامت اللجنة القومية للأوراق المالية في البرازيل بإصدار لوائح تنظيمية لتشجيع اتباع معايير مرتفعة فيما يتعلق بما يلي :

• الإفصاح

• معايير المراجعة

• المساهمون ذوو النسب الحاكمة

• مستوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة

• الجمعيات العامة للمساهمين

• تقاعد الشركاء

وبالإضافة إلي هذا قام البرازيليون بإنشاء قطاعات خاصة في أسواق الأوراق المالية لديهم. وأبرزها السوق الجديدة Novo Mercado ، التي تتطلب من الشركات المقيدة بها اتباع أعلي معايير حوكمة الشركات[٧].

وتتضمن مبادرات القطاع الخاص تلك التي قام بها مركز حوكمة الشركات في البرازيل، والتي أدت إلي وضع ونشر والترويج لواحد من أفضل مواثيق حوكمة الشركات في أمريكا اللاتينية. ويقوم المركز بتدريب الموظفين التنفيذيين علي ممارسات حوكمة الشركة والبحوث والقضايا المتعلقة بها.

السوق الكولومبية العامة للأوراق المالية والإصلاح

تحتاج كولومبيا بشدة إلي سرعة إصلاح سوق الأوراق المالية بها، وإلا فإنه سيصبح معرضا للاستبعاد من الأسواق العالمية ومن فرص النمو. وعلي الرغم من جهود الإصلاح المتعددة، وفي الوقت الحالي فإن إطار الأوراق المالية في كولومبيا مفكك وغير مترابط، ومضطرب ويقصر عن اللحاق بالمستويات العالمية. وهو ما أدي إلي منع المصدرين الجدد للأوراق المالية من القيد في السوق، وبث الخوف في نفوس المستثمرين المحتملين، وهكذا ساعد علي ازدياد أنماط الملكية المركزة وانخفاض مستويات السيولة وانتشار الشركات غير القادرة علي المنافسة.

وتبين الدراسات الحديثة التي أجرتها مؤسسة التمويل الدولية IFC والاتحاد القومي للمؤسسات المالية National Association of Financial Institutions (ANIF) نقاط الضعف في سوق الأوراق المالية الكولومبية، كما توضح تدهور وضعها. وتذكر في البداية، أن ملكيات الأسهم مازالت تتسم بارتفاع تركزها، ويشمل ذلك نحو ٧٤٪. ومع ذلك، فإن مدى التركز أكثر ارتفاعا من ذلك – إذ أنه بفضل الثغرات القانونية، أصبحت مجموعة المستفيدين من الأسهم هي ذاتها من شركة إلي أخري. وقد أدت هذه الثغرات القانونية إلي أن أصبحت هناك صعوبة بالغة تواجه المشاركين الجدد في دخول السوق. هذا فضلا عن الترتيب الذي منحته إحدى الدراسات الدولية الحديثة لكولومبيا، باعتبارها إحدى الدول الأكثر انخفاضا في التكوين الرأسمالي، ولا يأتي بعدها في الترتيب سوى الأرجنتين وإندونيسيا ونيجيريا. كما أن الأرقام التي نشرها الاتحاد القومي للمؤسسات المالية ANIF تظهر أن سوق الأوراق المالية الكولومبية لم يمثل سوى ١٢٪ من الناتج المحلي الإجمالي) GDP والذي بلغ ١٠.٤ مليار دولار) في عام ٢٠٠٠، بعد أن كان يمثل ٢١٪ من الناتج المحلي الإجمالي (الذي بلغ ٢٢.٦ مليون دولار) في أغسطس ١٩٩٧[٩]. وهبطت ملكية الأجانب للأوراق المالية إلي ٣٣٨ مليون دولار في سنة ٢٠٠١ بعد أن كانت قد بلغت ١.٥٨ مليار دولار في مارس ١٩٩٨. وكما سبق أن ذكرنا فإن إجمالي الاستثمار الأجنبي قد هبط أيضا في السنوات الأخيرة.

ومن الواضح أن أسواق الأوراق المالية الكولومبية ليس لديها السيولة اللازمة لتمويل التوسع في المنشآت القائمة أو الجديدة. ومن ثم، فإن معظم المنشآت قد اضطرت إلي الحصول علي ائتمان من البنوك. وعلي أية حال، فإن قطاع البنوك يستغل مركزه الاحتكاري في تقاضي أسعار للفائدة بالغة الارتفاع، إلي جانب فرضه قيودا علي حصول المنشآت علي الائتمان. وقد أشارت دراسة حديثه للاتحاد القومي للمؤسسات المالية ANIF أن المصادر الحقيقة لتمويل القطاعات في عام ٢٠٠٠ تضمنت التوليد الداخلي للنقد (٧٢٪)، ومدفوعات الدائنين(١٢٪)

والالتزامات المالية (١٠٪) والأوراق المالية (٥٪). ولا يمكن للشركات أن تصدر سندات مجمعة الضمان بدون ضمان مصرفي. وهذا، يعني إلي حد ما، إفساد هدف محاولة تدبير التمويل عن طريق سوق رأس المال، لأنه إذا وجد الضمان المصرفي، يمكن أيضا الاقتراض مباشرة من البنك. ومع ذلك فإن الاقتراض من البنوك ليس أمرا سهلا أو ممكنا باستمرار. إذ أن البنوك تستخدم معظم أموالها في شراء السندات الحكومية لأنها تعتبر أقل خطورة عن إقراض القطاع الخاص. وباختصار، فإن الشركات تعتمد علي القدر الضئيل من الائتمان ذي الفائدة المرتفعة، الذي ترغب البنوك في منحة للقطاع الخاص.

ومن الواضح، أن هناك عوامل أخري مسئوله عن الظروف غير المواتية في أسواق الأوراق المالية في كولومبيا. ويمكن القول بأن ضعف سياسات الاقتصاد الكلي وانعدام الأمن الاجتماعي والسياسي وكلها قد أسهمت أيضا في ذلك. وهذه التعقيدات لن يمكن حلها عن طريق التنظيم المالي.

ما الذي يمكن عمله ؟

يمكن تحقيق قدر كبير من التقدم إذا ما تولي القطاع الخاص القيادة وعمل جنبا إلي جنب مع أصحاب المصالح الرئيسية لمهاجمة المشكلة علي جبهتين : من القاعدة إلي القمة ومن القمة إلي أسفل. ومن القاعدة إلي القمة يمكن لمجتمع الأعمال أن يقدم الإصلاح ويوفر للمستثمرين حوافز للاستثمار عن طريق تنمية وتنفيذ مواثيق حوكمة الشركات التي تحترم الممارسات الدولية والواقع المحلي. وكما تم ذكره أعلاه، فقد قام اتحاد الغرف التجارية Confecámaras فعلا بهذا. أما تقديم حوكمة الشركات من القمة إلي أسفل فيتطلب من القطاع الخاص أن يقوم ببناء تحالفات ومناصرة إصلاح التشريعات التي تحكم سوق الأوراق المالية.

ووجود إطار سليم للأوراق المالية أصبح الآن أمرا أساسيا للبقاء علي قيد الحياة وللازدهار في هذا الاقتصاد العالمي التنافسي. إذ أنه ينشئ ويضع قواعد واضحة للعمل ويوفر الحماية للمستثمرين، وهو ما يعتبر من الأمور الأساسية لأي سوق، ولكنه بالنسبة لكولومبيا يحظى بأهمية خاصة للنهوض بالسوق الكولومبية من كبوتها، نظرا للمناخ الحالي الذي أدخل الخوف في قلوب المستثمرين. وسيسهم مثل هذا الإطار، فضلا عن ذلك، في النمو الاقتصادي والاستقرار السياسي الاجتماعي. ويلاحظ في كولومبيا أن ٧٩٪ من الشركات هي من الحجم المتوسط. ووجود إطار سليم للأوراق المالية سيوفر لهذه المنشآت الحوافز الضرورية لإصدار الأسهم في السوق، مما يهيئ لها الفرصة لتدبير رأس المال المطلوب بشدة. وبمعني أخر، فإن الحاجة ماسة إلي النواحي التنفيذية والقانونية لخلق واتباع إطار واحد سليم يقوم علي المبادئ المعترف بها داخليا.

ويحاول اتحاد الغرف التجارية Confecámaras وشركائه الإسراع باتباع حوكمة الشركات في كولومبيا عن طريق مناصرة الإصلاح في الهيئة التنظيمية لكولومبيا، وعن طريق البرهنة وإقامة الدليل من خلال التدريب وحملات المعلومات علي أن اتباع الممارسات السليمة الحوكمة الشركات – سواء أكان إلزاميا بموجب شروط القيد في البورصة، أم كان مجرد توصية في قوانين الشركات – لا يمثل عبئا، بل هو أداة للقدرة التنافسية الفعالة.

وهذه الإجراءات أساسية لإنشاء نظام منفتح وعادل بالنسبة للكافة، حتى بالنسبة لأصغر المساهمين. ولن ينقشع الظلم عن الأقلية إلا بإعطاء كل فرد فرصة متساوية علي أساس من الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسئولية والمشاركة والنجاح وعندئذ فقط يكون هناك مبرر لدي

الأفراد والقائمين بالأعمال للاعتقاد بأن نظام السوق يمكن أن يحقق الفائدة لكل الناس، وليس الأغنياء وذوي النفوذ فقط. وعندئذ فقط يمكن لكل شخص أن يكون ذا مصلحة حقيقية في السوق.

ولهذه الأسباب قام اتحاد الغرف التجارية Confecámarasبمناصرة وتأييد إدراج النصوص التالية في مشروع القانون المقترح بشأن السوق العامة للأوراق المالية :

١- ***المديرون وأعضاء مجلس الإدارة الصوريون*** : علي الرغم من أن المدير التنفيذي الأعلى لذي شركة مسجلة تكون عليه مسئولية اتخاذ القرارات علي أساس مصالح كافة الأطراف المعنية في الشركة (المساهمين، المستثمرين، ....الخ) فإنه أو إنها غالبا ما يسلب الحق في الاختيار بواسطة المساهمين المسيطرين والداخليين الذين يوحدون سلطتهم ومواردهم معا للتأثير في قرارات الإدارة. ولهذا السبب، فإن اتخاذ الغرف التجارية Confecámaras يؤيد الاقتراح الذي يجعل أي شخص يعمل في منصب المدير التنفيذي الأعلى مسئولا قانونا عن قراراته أو قراراتها، وقابلا للمحاسبة عنها أمام الشركة المعنية، ومساهميها والمستثمرين بها وكافة الأطراف المعنية التي تأثرت بهذه القرارات.

٢- ***مساهمو الأقلية*** : حتى يمكن حث المستثمرين ذوى الأحجام الصغيرة علي الاستثمار في سوق الأوراق المالية، يجب أن تكون هناك ضمانات قانونية معينة. ويتضمن ذلك حق المساهمين في عقد الجمعية العامة للمساهمين عند توافر نسبة مئوية معينة كحد أدني من المساهمين الذين يوافقون علي ذلك، والحق في المشاركة العادلة المتساوية في حالة الاندماج، والحق في المشاركة كشخص معنوي قانوني لا يهدف إلي الربح، والحق في الدخول في اتفاقات فيما بين المساهمين يجب علي مساهمي الأغلبية احترامها.

٣- ***تنويع رأس المال*** : مع احترام والالتزام بالقانون رقم ٢٢٦ (الصادر في ١٩٩٥) والخاص بمصادرة الأوراق المالية الحكومية، والمادة ٦٠ من الدستور الكولومبي، فقد اقترح مشروع القانون أن يقوم المشرف العام علي الأوراق المالية باتباع إجراءات لتنويع ملكية رأس المال. ويتضمن ذلك إصدار لوائح يقصد بها تشجيع عمليات الطرح العام للأسهم، والاندماج، والاستحواذ، وذلك لتشجيع قيد المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، ولتنويع ملكيات الأسهم عن طريق النص علي عدم بيع ٢٠٪ علي الأقل من الأسهم إلي أي مساهم ذي نسبة حاكمة. وينتظر أن تساعد مثل هذه الخطوات علي تسوية الملعب مما يهيئ تشجيع الديموقراطية.

وعلي الرغم من أن مشروع القانون المقترح للإطار العام لسوق الأوراق المالية قد تضمن هذه النصوص فقد تم سحبه من الكونجرس في يوليو ٢٠٠٢، نظرا للضغط الشديد من بعض كبار مصدري الأسهم. وسيستمر الاتحاد Confecámaras في محاولات لجمع التأييد وتعبئة المناصرة لاتباع تملك الإجراءات.

خاتمة

حتى يمكن تحقيق التقدم سياسيا واقتصاديا، فإن علي كولومبيا أن تقوم بوضع وإنشاء دستور لحوكمة الشركات يؤيده القطاع الخاص وأصحاب المصالح الرئيسيين إلي جانب إطار جيد لسوق الأوراق المالية. وهذه المحاولات لا بد أن تتسم بالدأب والتعاون. هذا إلي جانب أن السلوك التجاري الذي يتسم بالشفافية والعدالة وقابلية المحاسبة عن المسئولية يعمل علي تحسين صورة الشركة وجدواها. ويعمل وجود إطار تنظيمي وقانوني سليم علي تسهيل ممارسات الحوكمة الجيدة، ومن ثم يشجع التنمية القومية. وكل هذه الإجراءات معا تعزز الديموقراطية والأسواق المفتوحة أمام الكافة آمنة ومزدهرة.

اتحاد الغرف التجارية في تقديم هذه القضية عن طرق العمل مع أعضاء ذوى خبرة ومتفرغين من القطاع الخاص ومن هيئات التدريس بالجامعات. والنتائج الايجابية ستقنع قريبا الشركات في كافة أرجاء كولومبيا التى تتبع ممارسة حوكمة الشركات السليمة بأن الحوكمة ليست مجرد اتجاه أخلاقى أو محاولة فلسفية ولكنها استراتيجية حكيمة طويلة الأجل للأعمال.

المؤلف

باولا جوتييرتز ف .Paola Gutiérrez V : هي منسقة مشروع حوكمة الشركات في اتحاد الغرف التجارية الكولومبية (Confecámaras) الذي يرعاه مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE). وعن طريق هذا المشروع أصبحت السيدة جوتييرتز تشارك في إنشاء وتشغيل أول مركز لحوكمة الشركات في كولومبيا. كما قامت بتنفيذ طرق بديله لحل المنازعات (ADR) لكل من المنازعات المحلية والدولية في مركز التحكيم والتسوية بالغرفة التجارية في بوجوتا Bogotá ، حيث كان تركيزها موجها نحو التحكيم الدولي، والقوانين الإطاريه للجنة الأمم المتحدة الخاصة بقانون التجارة الدولية، ولوائح وتنظيمات الطرق البديلة لحل المنازعات، والإجراءات الأخلاقية للمحكمين، والتحكيم الإلكتروني، وحل المنازعات التي تتضمن اتفاقات دولية. كما قامت السيدة جوتييرتز بالتدريس في عديد من الندوات الخاصة بحوكمة الشركات وأساليب الطرق البديلة لحل المنازعات في مختلف الجامعات الكولومبية والغرفة التجارية في بوجوتا. وقد تولت عدة مناصب حكومية في بوجوتا كسكرتيرة وكمروج لقابلية المحاسبة عن المسئولية في أوساكين .Usaquen وقد حصلت السيدة جوتييرتز علي درجتها الجامعية في القانون من جامعة روزاريو University of Rosario في كولومبيا، حيث تخصصت في التنظيم المالي وسوق رأس المال.

ملاحظات

– مصطلح الداخليين ″ يعني أعضاء مجلس الإدارة والمديرين ... وغيرهم من العاملين في الشركة مضافا إليهم من يرتبطون بصلات القرابة أو العمل مع هؤلاء (المترجم).

١– يوجه اتحاد الغرف التجارية Confecámaras الشكر إلي مركز المشروعات الدولية الخاصة ذة لدعمه وترحيبه بمساعدة المؤسسات الأخرى لتقوية مبادئ الحوكمة في كولومبيا.

٢– انظر مارياهيلينا سانتانا Maria Helena Santana في الفصل ٢٨ من هذا الكتاب.

٣– See Anthony H. Aylward and jack Glen , " Primary Security Markets : Cross findings "international Finance Corporation Discussion paper No.39.1999.

٤– These figures were taken from " Permissible Equity Markets investment Analysis and Recommendations prepared for the California public Employees Retirement System, January 2002 by wilshire Associates, www.wilshire.com.

٥– These figures originate from the 2002 survey by McKinsey in cooperation with the Global Corporate Governance Forum and are available online at: www.mckinsey.com or www.gcgf.org.

٦– for more detailed discussion of the particular legal and regulatory reforms that have been instituted by latin american countries," by aola Gutierrez V., available through CIPE's online Feature Service archives at: www.cipe.org.

٧- للحصول علي تفاصيل أكثر. أنظر الفصل ٢٨ في هذا الكتاب.

٨- See Anthony H. Aylward and jack Glen " primary Security Markets : Cross Country Findings. International Finance Corporation Discussion paper No.39.1999

٩- Carta Financiera No. 119, National Association of Financial Institutions, 2002, pp. 52-54.

مستقبل الاقتصاد المصرى
في ظل ممارسات حوكمة الشركات

بقلم: د. يوسف بطرس غالي[١]

هناك كثير من التحديات التي تواجه الترويج لمبادئ حوكمة الشركات في العالم العربي وأول هذه التحديات هو عدم وجود كلمة عربية تماثل الحوكمة* وقد حاولنا أن نجد كلمة واحدة في اللغة العربية لترجمة الكلمة الإنجليزية، أو الفكرة ذاتها، إلا أن ذلك كان أمرا تكتنفه الصعوبة. والحوكمة تنتمي إلي الحكم، ومع ما يبدو من أنها تنتمي أيضا إلي التحكم والسيطرة، فأنها لا تعني السيطرة أو الحكومة. والحوكمة تنطبق علي كل من القطاعين العام والخاص، ولكنها ليست مقصورة علي الإدارة أو تدريب العاملين – ومن الممكن، مثلا، أن يكون هناك عاملون أكفاء مع وجود حوكمة ضعيفة. والمشكلة لا تكمن في الألفاظ فحسب، فعندما لا تكون لدينا كلمة للتعبير عن فكرة،فهذا يعني أن الفكرة ذاتها غير موجودة في حياتنا اليومية.

وحوكمة الشركات تتعلق بحقوق المساهمين، والطريقة التي تتخذ بها القرارات، وكيفية إدارة الشركات. وهي التفاعل بين مكونات وحدة واحدة. وتنطبق الأفكار الخاصة بالحوكمة علي أي ترابط أو تنظيم بشري. ويهتم واضعو السياسات والمسئولون الحكوميون، مثلي، بعدم رسوخ مبادئ الحوكمة.وبينما نؤيد الجهود الحديثة التي تبذل للمساعدة في إرساء قواعد الحوكمة، كما نؤيد الجهود الحديثة التي تبذل للمساعدة في إرساء قواعد الحوكمة في الاقتصاد المصري حيث مازالت هناك مشاكل في القطاع الخاص يجب تناولها.

ويعتبر التفاعل بين عناصر ومكونات الوحدة الواحدة، وبين تلك المكونات والعالم الخارجي، هو الهاجس الأساسي. فإن قوة أي أقتصاد تكمن في قدرته علي توقع التغيير في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية وفي قدرته علي سرعة التكيف.ويتضح هذا بصفة خاصة في خلال أوقات الأزمات،عندما يمكن أن تري اقتصادات قوية تنمو بمعدل معقول ولكنها فجأة تفقد قدرتها علي التكيف وهو ما يرجع إلي ضعف الحوكمة بصفة رئيسية.

إن الكيفية التي يمكن بها تفسير التغيرات الخارجية وكيف يمكن أن يؤدي هذا التغير إلي عمل هو أساس الحوكمة. وهذا هو ما نحرص عليه في جهودنا للمساعدة علي تنمية الاقتصاد

المصري. وقد أحدث برنامجنا الحالي للإصلاح الاقتصادي أثرة فعلا في تغيير أسعار الصرف وسياسات أسعار الفائدة. وهذه قرارات يمكن أن تصدر في دقائق، إلا أن إدارة تلك السياسات – مرة أخري هو موضوع حوكمة مثله تماما مثل التفاعل بين نتائج التي تؤثر في أسعار الصرف، وأسعار الفائدة، وحجم المصروفات العامة والائتمان وكلها تتعلق بالحوكمة.

أما أصعب العناصر التي تواجه المؤسسات الحكومية، والمؤسسات العائلية والقطاع الخاص أو منشآت الدولة فهو أن تحركات الطلب والأسعار إلي أعلي أو إلى أسفل تكون نتيجة لعوامل لا تخضع لسيطرة أي من تلك المؤسسات وأحيانا ما يؤدي عدم اليقين بتلك المؤسسات إلي اللجوء إلي تفسيرات غريبة عندما يكون كل ما يحتاجه الأمر هو المرونة. وكثيرا ما يرفض العمال والمديرون أن يعتبروا أن التغيير إنما هو نتيجة للتفاعل بين الطلب والعرض وبين المؤسسات.

إن الحوكمة الجيدة "معدية " وبمجرد أن تؤدي سياسات تحرير التجارة إلي انفتاح دولة ما أمام العالم الخارجي، فإنها تروج للاستثمار، وتؤدي في معظم الأحوال إلي إحداث تغير سريع في المجتمع. وفي الاستثمار، نجد أن الأموال يكون لها رد فعل جيد تجاه الحوكمة، وتتطلب الإفصاح، وتنفيذ الاتفاقات التعاقدية وحقوق الملكية الفكرية.

وإذا ما اتفقنا أن الحوكمة الجيدة مطلوبة وأننا لا يمكن أن نطبقها من خلال مجموعة قواعد فحسب، فإننا يجب أن نكون علي اتصال بأولئك الذين يمارسون الحوكمة الجيدة. وهذا الاتصال المفتوح مطلوب،لأنه يدعم الاستثمار ويعزز سياسات التجارة الحرة، وهذا إلي جانب زيادة التفاعل المتبادل مع العالم الخارجي. وعندما تصبح الحوكمة الجيدة إحدى الاهتمامات اليومية للمجتمع، عندها وعندها فقط يمكن أن نبني وأن نقيم حكومة أفضل.

المؤلف

د.يوسف بطرس غالي : هو وزير التجارة الخارجية في مصر. وقد شغل أيضا منصب وزير الإقتصاد والتجارة الخارجية، والاقتصاد، والشئون الاقتصادية، والتعاون الدولي، والدولة لشئون مجلس الوزراء. كما عمل مستشارا اقتصاديا لرئيس الوزراء ومحافظ البنك المركزي، واقتصاديا أول بصندوق النقد الدولي. وقد كان د. غالي أستاذا مشاركا للاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة، ومديرا لمركز التحليل الاقتصادي بمجلس الوزراء، وعضوا بمجلس إدارة البنك الأهلي المصري. وقام بتدريس الاقتصاد في الجامعة الأمريكية بالقاهرة وفي معهد ماساتشوسيتس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology في الولايات المتحدة، الذي كان قد حصل منه علي درجة دكتواره الفلسفة في الاقتصاد. وقد نشر د. غالي كثيرا من الكتب في عديد من الموضوعات النظرية وقضايا التنمية في مجال الاقتصاد.

ملاحظات

١– تم وضع هذا الفصل علي أساس خطاب ألقاه د. يوسف بطرس غالي في المؤتمر الذي عقد بالقاهرة في ٢٤ أكتوبر ٢٠٠١ تحت رعاية الهيئة المصرية لسوق رأس المال ومركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE). ويمكن الحصول علي نسخة الكترونية من النص الأصلي في موقع المركز التالى:
CIPE's Electronic Feature Service Archives at www.cipe.org.

* في التاريخ الذي ألقيت فيه هذه المحاضرة لم يكن الأمر قد أستقر علي الترجمة العربية لكلمة Governance، وكانت الترجمة السائدة في ذلك الوقت هي الإدارة الرشيدة أو الحازمة ". إلا أن مجمع اللغة العربية قد اعتمد كلمة الحوكمة كترجمة لكلمة Governance في أواخر عام ٢٠٠٢ وأصبحت مستخدمة منذ ذلك الوقت في معظم التراجم والكتابات (المترجم).

الفصل الحادي والثلاثـــون - ٣١

حوكمة الشركات في مصر مقارنة بالأسواق الناشئة الأخرى

بقلم: د. سميحة فوزي

مقدمة

على الرغم من انشغال رجال الأعمال[١] والسياسيين وواضعى السياسات الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية على السواء بقضية حوكمة الشركات، فإن تعريفها وأدوات التحليل الخاصة بها ما تزال في مرحلة البزوغ. وفي الواقع، فليس هناك تعريف قاطع لمصطلح حوكمة الشركات، بل مازال تعريفه يجري بعدة طرق. فهناك من يراه من وجهة النظر القانونية باعتباره العلاقات التعاقدية بين مختلف الأطرف، بينما يراه آخرون من المنظور الاقتصادي بمعني التركيز علي كيفية تعظيم الربحية وقيمة الشركات في الأجل الطويل. كما ينظر إليه أخيرا من الوجهة الأخلاقية باعتباره يشير إلي حماية حقوق مساهمي الأقلية.

إن حوكمة الشركات، تتعلق بصفة أساسية بالعلاقة بين الشركة وأصحابها، أي مجموعة القواعد والحوافز التي تراقب وتوجه الإدارة إلي تعظيم الربحية وقيمة الشركة في الأجل الطويل بالنسبة للمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى. وتتحدد نوعية حوكمة الشركة إلي حد بعيد عن طريق التفاعل بين الحوافز الداخلية والخارجية التي تواجه مدير الشركة وأصحابها.

وعلي الرغم من الغموض الذي يحيط بهذه الفكرة، إلا أنها أصبحت مؤخرا قضية ذات أبعاد عالمية. وبشكل أكثر تحديداً وبعد الأزمات المالية في أواخر التسعينيات، احتلت حوكمة الشركات قمة جدول الأعمال الدولي باعتبارها إحدى المكونات الهامة لهيكل البنيان المالي العالمي. هذا بالإضافة إلي أن الخصخصة، ونمو المستثمرين المؤسسيين يعني أن الدول قد أصبحت تعتمد بدرجة أكبر علي الشركات الخاصة في خلق الوظائف، وتوليد الإيرادات الضريبية، وإمداد الأسواق بالسلع والخدمات.

وفي الواقع فإن موضوع حوكمة الشركات قد حظي بالأهمية عندما ازداد حجم استثمارات القطاع الخاص وانفصلت الملكية عن الإدارة. وكما رأينا، فقد أصبحت المعايير، طبقا

لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ، تدور حول الطريقة التي يمكن بها حماية حقوق المساهمين من السلوك الجزافي للإدارة، وحول الطريقة التي يمكن بها ضمان رقابة الإدارة. وكان هناك جانبان – المساهمون والإدارة – وكانت الهوة تتسع بينهما. كانت القضية هي كيفية ضمان حقوق المساهمين مع جعل الإدارة قابلة للمحاسبة عن المسئولية. وفي مصر كان العكس صحيحا : فقد كان هناك التحام بين المساهمين والإدارة. ومن ثم، فإن إحدى القضايا كانت هي كيفية فك هذا الالتحام.

وبينما تظل حوكمة الشركات قضية تهم القطاع الخاص في المقام الأول باعتبارها أداة لتحسين تنافسية الشركة. فإن آثارها وفوائدها تتعدى مجال ونطاق الشركات. فهي تؤثر علي النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية. ونورد فيما يلي باختصار بيانا عن كيفية تأثير حوكمة الشركات علي الصحة الاقتصادية للشركات وعلي المجتمع بأسره.

فمن وجهة نظر القطاع الخاص، تعمل الحوكمة الجيدة للشركات علي زيادة قدره الشركة علي تدبير التمويل، وتوليد الأرباح وخلق العمالة. كما أنها تعزز القدرة التنافسية وتواصل القطاع الخاص. ولحوكمة الشركات فوائد أخري فهي علي سبيل المثال محل تقدير هام من جانب المستثمرين المؤسسيين عند اتخاذهم قرارات الاستثمار.

وبالنسبة للمجتمع، فإن صحة وسلامة قطاع الشركات لها مزايا كثيرة، إذ يمكن لذلك أن يساعد في تنمية الاقتصاد الحقيقي، عن طريق تعبئة وزيادة المدخرات، وتوجيه هذه المدخرات إلي استثمارات حقيقية.وهو مايؤدي، بدوره، إلي دعم التراكم الرأسمالي وإلي تحسين كفاءة تخصيص الموارد. أما الأمر الأكثر أهمية، فهو أن حوكمة الشركات تعتبر أساسية لاستمرار تواصل وتقاسم النمو. وتواصل واستدامة النمو تعني ضمان الاستقرار المالي في مواجهة الصدمات الاقتصادية، أما تقاسم النمو فيعني أنه يحمي حقوق الأقلية ويهيئ لكافة أعضاء المجتمع الاستفادة من مزاياه. وفي مصر هناك حاجة ماسة لكل ما سبق ذكره نظرا لندرة الموارد.

وينقسم هذا الفصل إلي ثلاثة أجزاء، يتناول الجزء الأول التعريف بخصائص قطاع الشركات في مصر، ويتولى الجزء الثاني فحص الكيفية التي يتم بها تنفيذ حوكمة الشركات في مصر، ثم يجري مقارنة بين تلك الممارسات وتجارب عديد من الدول ذات الاقتصادات المماثلة لمصر. وأخيرا – يتناول الجزء الثالث بحث الخطوات الإضافية اتلي يتطلب الأمر القيام بها لإرساء قواعد حوكمة الشركات في مصر.

الجزء الأول : خصائص قطاع الشركات المصري

يرجع تاريخ (سوق) بورصة الأوراق المالية في مصر إلي ما يزيد علي قرن من الزمان. فقد أنشئت بورصة الأوراق المالية بالإسكندرية في عام ١٨٨٣، بينما أنشئت بورصة الأوراق المالية في القاهرة في عام ١٩٠٣. وقد لعبت كلتاهما دورا هاما كرقيب علي أداء الاقتصاد المصري. وقد أدت فترة التأميم في الستينيات إلي تباطؤ ضخم في عمليات الأوراق المالية، إلا أن سوق الأوراق المالية ظلت مفتوحة. وعلي الرغم مما شهدته سنوات السبعينيات من سياسة الانفتاح، التي كانت تهدف إلي تنشيط دور القطاع الخاص، إلا أنها لم تنجح في إحياء دور سوق الأوراق المالية. ولم تستعد بورصة الأوراق المالية مركزها كسوق مالية نشطة ومجدية إلا في إطار البرنامج للإصلاح الاقتصادي في أوائل التسعينيات.

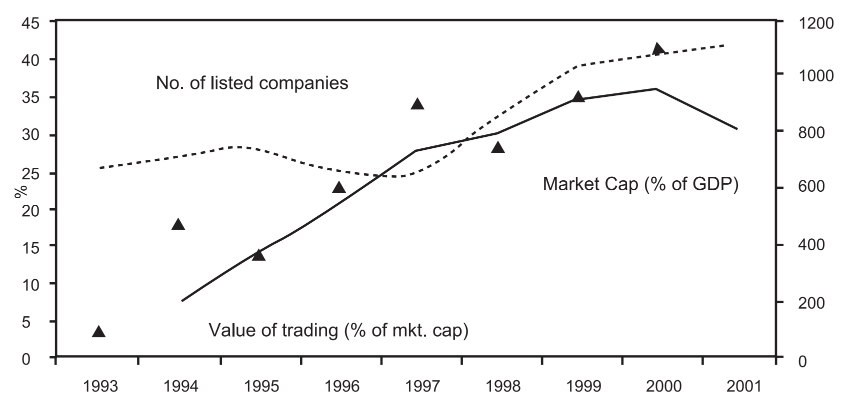
وفي عام ١٩٩٢ صدر في مصر قانون سوق رأس المال رقم ٩٥، الذي كان هدفه هو تيسير الاستثمار والخصخصة وتوفير موارد بديلة لتمويل قطاع الأعمال الذي كان قبل ذلك يعتمد اعتمادا تاما علي الاقتراض من البنوك في تمويل نشاطه. ومنذ ذلك الوقت، بدأت سوق الأوراق المالية نشاطها وأخذت تظهر علي شاشات الرادار العالمية. وهذا بالإضافة إلي أن مصر قامت بتنفيذ عدة إصلاحات قانونية وتنظيمية لإحياء وتنشيط أسواق الأسهم والسندات.

ويظهر الشكل (٣١-١) تطور قطاع الشركات في مصر – ممثلا في شركات المساهمة وشركات الأشخاص التي تم تسجيلها في سوق رأس المال. ويبين الخط المتقطع عدد تلك الشركات. ويمكن للمرء ملاحظة الزيادة المستمرة في عدد شركات المساهمة، الذي ارتفع من ٦٧٤ شركة في عام ١٩٩٣ إلي ١١٠٠ شركة في عام ٢٠٠١، أما بالنسبة لرسملة السوق، فإن الأرقام تظهر ارتفاعا في نسبتها إلي الناتج المحلي الإجمالي من أقل من ١٠ ٪ في عام ١٩٩٣ إلي ٣٥ ٪ في عام ٢٠٠٠. وفضلا عن هذا، فقد ارتفعت قيمة الأسهم المتداولة إلي ٤٠٪ من القيمة الرأسمالية للسوق. ويظهر الخط الأسفل أن القطاع الذي نود أن تروج فيه لحوكمة الشركات يزداد نطاقه اتساعا بشكل سريع.

وعندما يقوم المرء بفحص ملامح هذا القطاع، تثور عدة تساؤلات. إن عدد شركات المساهمة وشركات الأشخاص في مصر يبلغ نحو ١٠.٦٦٨ شركة بينما يبلغ عدد الشركات المساهمة وحدها نحو ١٠.٦٠٠ شركة، ليس مسجلا منها سوى ١١٠٠ شركة مساهمة فقط، أي ما يمثل نسبة تتراوح بين ٧٪ و ١٠ ٪ من الإجمالي. ما هو السبب في هذا الوضع؟ لماذا لا تقبل الشركات علي التسجيل خاصة إذا علمنا أن التسجيل يؤدي إلي التمتع بإعفاءات ضريبية؟ هل لأنها غير مستعدة ؟ أم لأن حصولها علي التمويل من البنوك أكثر سهولة ويسرا ؟ أم لأنها تتمتع بإعفاءات في جهات أخري مثل المناطق الحرة أو المناطق الجديدة؟ وفي هذا القطاع تبلغ نسبة الشركات المقيدة في الجدول الرسمي ١٣٪ فقط من بين إجمالي الشركات المسجلة والذي يبلغ ١١٠٠ شركة. هل يرجع هذا إلي أن الشركات لم تستوف المتطلبات الرسمية للقيد ؟ وتبلغ نسبة الشركات التي يتم تداول أسهمها ٦١٪ فقط – أي بمعني أخر أن هناك نسبة ٣٩ ٪ تمثل شركات مغلقة. أين إذن ممارسة الرقابة ؟

شكل (٣١-١)

تطور قطاع الشركات في مصر خلال الفترة (١٩٩٣-٢٠٠١)



المصدر: Ministry of Foreign Trade, Monthly Economic Digest, March 2002

وعلي الرغم من ارتفاع حجم التداول، فإن ٣٥٪ فقط من الشركات هي التي يجري تداول أسهمها بشكل نشط فهل يرجع التداول المحدود للأسهم وانخفاض الطلب إلي خشية أن تؤدي ضخامة أرقام التداول إلي سيطرة غير مرغوبة ؟

إن أحد الملامح البارزة لبورصة (سوق) الأوراق المالية في مصر هو ارتفاع درجة تركز السوق. إذ تبلغ حصة أعلي ٢٠ شركة في التداول نحو ٧٢ ٪ من إجمالي قيمة التداول (وزارة التجارة الخارجية المصرية، التقرير السنوى لعام ٢٠٠٠). وبالنسبة للقطاعات، يلاحظ أن خمسة قطاعات فقط، من بين ٢٠ قطاعا، كانت مسئولة عن٧١.٥ ٪ من رسملة السوق، وفقا للمركز في سبتمبر٢٠٠٠[٢] وكانت هذه القطاعات الخمسة هي المرافق، ومواد البناء والتشييد، والخدمات المالية والترفيه، والأغذية والمشروبات. لماذا حدث هذا التركز الشديد وما هي علاقته بحوكمة الشركات ؟

وأخيرا فإن الجدول (٣١-١) يوضح هيكل ملكية الأسهم في أعلي الشركات تداولا. ويلاحظ أن هيكل الملكية في أعلي ١٠ شركات تداولا (في عام ٢٠٠٠) يشير إلي تركيز مرتفع، إذا ما تم النظر إلي مستويات ملكية أكبر خمسة مساهمين والمساهمين الأساسيين. ويرجع هذا من ناحية، وفقا للدراسات الاقتصادية والخبرة الدولية، إلي ضعف الإطار القانوني. ومن ناحية أخري، فإن زيادة التركيز تضعف السلطة، والإدارة، وحوكمة الشركات، إذ أنه عندما يسيطر بضعة مساهمين علي الشركة، يحجم صغار المساهمين عن الاستثمار وهذا هو ما يوضح هذه الخاصية الرئيسية في شركات المساهمة وشركات الأشخاص المقيدة في سوق الأوراق المالية المصرية.

جدول (٣١-١)

تركز الملكية في الشركات العشر الأعلى تداولا، عام ٢٠٠٠

اسم الشركة	درجة التركز لأكبر خمسة مساهمين	درجة التركز لأكبر مساهم
موبينيل (اتصالات)	٦٨٫٦٪	٢٨٫٩٪
الانتاج الاعلامي	٧٠٫٥٪	٤٣٫٠٪
أوراسكوم للاتصالات	٨٣٫٧٪	٥٦٫٨٪
البنك التجاري الدولي	٢٩٫٨٪	٢٢٫٢٪
طره للأسمنت	٨٣٫٥٪	٦٤٫٨٪
أوراسكوم للمقاولات	٧١٫٦٪	٦٠٫٠٪
حلوان للأسمنت	٤٧٫٩٪	٤٧٫٩٪
الأسكندرية للأسمنت	٧٣٫٦٪	٧٣٫٦٪
السويس للأسمنت	٥٦٫٠٪	٣٢٫٠٪
العربية الدولية للمقاولات	٥٧٫٢٪	٥٧٫٢٪

ملحوظة : معدل طبقا للملكيات القابضة المتبادلة

المصدر : الهيئة العامة لسوق المال (٢٠٠٠)، وحسابات المؤلفة

وبالنظر إلي الموضوع من الناحية النوعية، قامت شركات مثل مورجان ستانلي Morgan Stanley ، وستاندرد آند بورز Standard & Poor's قبلتا مصر ضمن الأسواق الوليدة (الناشئة) في عام ١٩٩٦. وقد تم طرح أسهم تسع شركات مصرية في الأسواق العالمية. وبهذا يمكن القول، بأنه علي الرغم من التباطؤ والركود أو أزمة السيولة التي يعاني منها الاقتصاد المصري منذ عام ١٩٩٧. فقد خطت مصر خطوات واسعة في خلال السنوات الثماني الأخيرة، بما في ذلك إصدار القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢. كيف يمكن إذن مقارنة هذا التقدم بالجهود التي تم القيام بها في الاقتصادات النامية الأخرى ؟

كما يوضح الشكل (٣١-٢) الذي يمثل عددا من الشركات، فإن مصر تحتل المركز الأول تليها دول أوربا الشرقية والأرجنتين والبرازيل والعربية السعودية، وأخيرا المغرب. وهذا بالطبع، ليس سوى عينة من الدول المماثلة لمصر. وعلي أية حال، فإن الشكل (٣١-٣) يبين انخفاض ترتيب مصر من ناحية قيمة رسملة السوق. وهو ما يشير إلي أنه علي الرغم من كثرة وتعدد الشركات إلا أن القيمة السوقية مازالت ضعيفة مقارنة بالدول الأخرى. ومن ثم فإن صغر حجم شركات الأشخاص قد يكون هو ما يحول بينها وبين الاستفادة من اقتصاديات الحجم، ومن ثم يعوق قدرتها التنافسية. وكما يوضح الشكل (٣١-٤)، مع ذلك، فإن متوسط التداول الشهري يكشف أن ترتيب مصر ليس الأول. ويرجع السبب في ذلك إلي كثرة عدد الشركات المغلقة (وهو ما سيتم توضيحه تفصيلا فيما بعد) ومن ثم فهي لا تكون طرفا في أية عملية تداول.

الجزء الثاني : ممارسة حوكمة الشركات في مصر بالمقارنة مع الاقتصادات الناشئة الأخرى

في هذا الجزء الثاني تجري مقارنة ممارسات حوكمة الشركات في مصر بالاقتصادات الناشئة الأخرى. وتجب الإشارة أولا إلي أن حوكمة الشركات في مصر تجري مراجعتها وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من الشركات هما، شركات مملوكة بالكامل للقطاع الخاص ذات أسهم جيدة Blue chips, ومنشآت عامة شبه مخصخصة .public semi-privatized وتتميز شركات النوع الأول بسرعة التطور، وغالبا ما تلتزم بإتباع المعايير الدولية لحوكمة الشركات. بينما تتميز شركات النوع الأخر بضعف الإشراف الإداري. وعدم كفاية سياسات الإفصاح، وإهمال حقوق المساهمين. ونتيجة لذلك فإن هذا النوع من الشركات ما يزال بعيدا عن القواعد والمبادئ الدولية وفيما بين هذين النقيضين توجد شريحة ثانية من شركات القطاع الخاص المقيدة، والتي أصبحت محصورة في الوسط. وفيما يلي أدناه يتم إلقاء نظرة عامة مختصرة علي الخصائص الرئيسية لهذه المجموعات الثلاث.

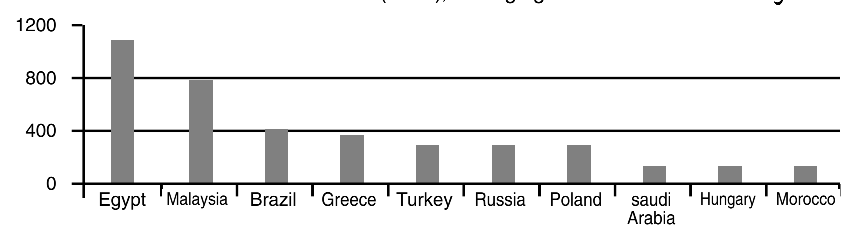
المجموعة الأولي : الشركات ذات الأسهم الجيدة Blue- chips

تقوم الشركات في هذه المجموعة بتطبيق أفضل الممارسات، أو المبادئ الدولية، لحوكمة الشركات. وبها قدر ضئيل أو لا يوجد بها أي أثر لملكية الدولة، ودرجة معينة من المشاركة الدولية. وتتضمن هذه المجموعة تلك الشركات التي نجحت في إصدار شهادات الايداع الدولية (GDR) في البورصات الدولية. ولسوء الحظ فليس هناك سوى عشر شركات فقط يمكن أن يطلق عليها هذا التصنيف BLUE - CHIPS

شكل (٣١-٢)

عدد الشركات المقيدة بورصة الأوراق المالية المصرية ٢٠٠٠

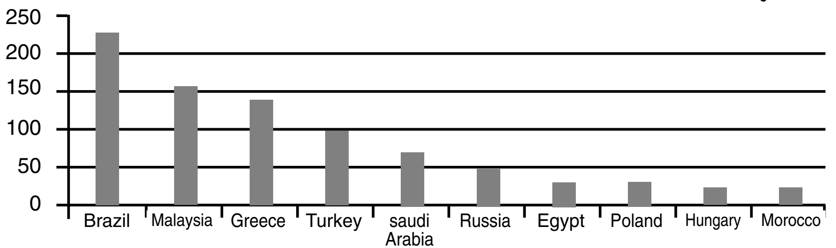
المصدر: Standard & Poors' (2000), Emerging Stock Markets Review



شكل (٣١-٣)

رسملة السوق ٢٠٠٠

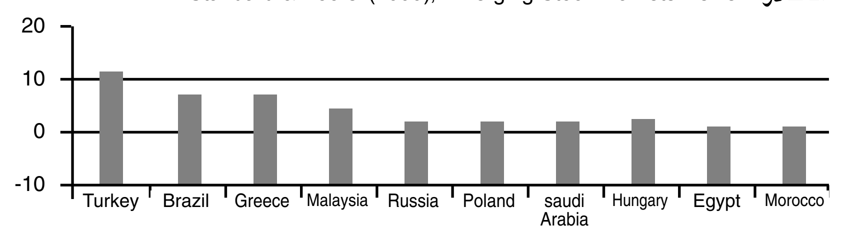
المصدر: Standard & Poors' (2000), Emerging Stock Markets Review



شكل (٣١-٤)

متوسط قيمة التداول شهريا ٢٠٠٠

المصدر: Standard & Poors' (2000), Emerging Stock Markets Review



المجموعة الثانية : الشركات المحصورة في الوسط Stuck in the middle

هذه الشركات، بصفة عامة، تابعة لمجموعات صناعية خاصة. وهي تخضع في إدارتها وملكيتها والرقابة عليها لعائلات. ومن ثم، فإن سلطات الرقابة والإشراف محصورة في مؤسس الشركة أو كبير العائلة، كما أن الفصل بين مجلس الإدارة والإدارة ليس أمرا شائعا أو معروفا، فضلا عن ضعف الاتصالات مع المساهمين. ويتطلب الأمر أن تقوم هذه الشركات بالعمل للنهوض بهيكل الحوكمة الداخلية بها.

المجموعة الثالثة : الشركات المتخلفة Lagging - behind

ويتضمن هذه المجموعة، المنشآت العامة شبه المخصخصة، والي تلعب الدولة دورا هاما في إدارتها والشركات في هذه المجموعة عادة ما تستخدم معدات أو تكنولوجيات عفا عليها الزمن، وليس لها سوى قليل من الاتصالات بالتمويل الخارجي، وعميلها الأساسي هو الدولة ومؤسساتها. وتعتبر معظم الشركات المملوكة لاتحادات العاملين المساهمين أمثلة لهذا النوع.

ونعود الآن إلي السؤال عما إذا كان إرساء قواعد الحوكمة في مصر يهيئ أم لا يهيئ للشركات المصرية ميزة علي الشركات في الأسواق الناشئة الأخرى. تدل البيانات عن عام ٢٠٠٠والتي تقدم مقارنة وسليمة بين مصر ودول أوروبا الشرقية واليونان والمغرب وتركيا أن مصر تحتل مركزا متوسطا بين هذه الدول.

جدول (٣١-٢)

ممارسات حوكمة الشركات في مصر مقارنة بالأسواق الناشئة الأخري

	تركيا	**تركيا**	**مصر**	**المغرب**	**بولندا**	**روسيا**	**المجر**
حقوق المساهمين							
ادارة معقولة لاجتماعات المساهمين	٣	٣	٢	٢	٢	٣	٢
فعالية منع تداول أسهم الداخليين	٢	٢	٢	١	٢	-١	٢
الإفصاح والشفافية							
نشر النتائج – بانتظام وتوافق	٢	٢	٢	١	٢	٢	٣
المساواة في حصول كافة الساهمين علي المعلومات	٢	٢	١	١	٢	١	٣
مسئوليات مجلس الإدارة							
الاعلان عن تعاملات أعضاء مجلس الإدارة	٢	٣	١	٠	٣	-١	٣
دور مجلس الإدارة	١	١	١	٢	١	١	١

–اصطلاح ″الداخليين″ يعني أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا. (المترجم)

ملحوظة :الدرجة العليا هي ٣ وأدني الدرجات = -١

المصدر: Standard & Poor's, 2000, Emerging Stock Markets Review.

وقد استخدمت أيضا ثلاثة من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لقياس ممارسات حوكمة الشركات في مصر بالمقارنة مع بعض الأسواق الصاعدة المختارة. وتتراوح الدرجة ما بين -١ لأسوا الدرجات، و ٣ لأعلي الدرجات ويتعلق المعيار الأول بحقوق المساهمين،وهو يقوم كفاءة اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وما إذا كان هناك تداول داخلي في الأسهم وقد حصلت مصر علي درجة= ٢ فى هذا المعيار. ومن ثم، فإنه فيما يتعلق بحقوق المساهمين يوجد إطار قانوني يضمن بطريقة أو أخري حقوق المساهمين في مصر، وهو ما يجعل مصر في مركز جيد بالنسبة للدول الأخرى.

ويتصل المعيار الثاني بالإفصاح والشفافية. وفي هذه الناحية، فإن سجلات الإنجازات في مجال الإفصاح والقوائم المالية في مصر تتميز بالالتزام بالمواعيد. وقد جاء ترتيب مصر متوسطا وحصلت علي درجة =٢ وعلي أية ففيما يتعلق بإمكانية حصول جميع المساهمين علي المعلومات انخفضت الدرجة التي عليها مصر إلي ١ وباختصار، يمكن القول بأن ممارسات مصر لحوكمة الشركات تعتبر جيدة بالنسبة لحماية حقوق المساهمين، ولكنها أقل بالنسبة للإفصاح والشفافية.

وكان المعيار الثالث هو الخاص بمسئوليات مجلس الإدارة، وهذا انخفضت مكانة مصر من ٣إلي ١ والصورة مع ذلك ليست قاتمة، نظرا لأن القانون لم يصدر إلا في عام ١٩٩٢ وبدأ تنفيذه في عام ١٩٩٣.

الجزء الثالث : تشجيع حوكمة الشركات في مصر : الطريق إلي الأمام

إن السؤال الحاسم هو "ما الذي يمكن عمله لدفع حوكمة الشركات في شركات المساهمة وشركات الأشخاص في مصر ؟ وفي هذا الصدد هناك ثلاث نواح عامة تعتبر ناضجة ومعدة للإصلاح. الأولي هي ما يتعلق بالإطار القانوني. والثانية تتصل بالهيئة القائمة بالرقابة والثالثة هي وظيفة أو مهمة بعض اللاعبين الرئيسيين في السوق.

يقوم قانون الشركات في مصر علي أساس القانون المدني الفرنسي المعروف عنه دوليا أنه النظام القانوني الذي يقدم أقل درجة من الحماية لحقوق المساهمين والمقرضين بالمقارنة مع النظم الأخرى مثل النظم القانونية الإنجليزية، والألمانية أو الاسكندنافية. ومن ثم فإن قانون الشركات المصري (الموضوع وفقا للنموذج الفرنسي) يحظى بترتيب منخفض من ناحية تقديم حماية تتسم بالكفاءة لحقوق المساهمين أو المقرضين.

وقد تم اتخاذ كثير من الخطوات لتحسين الإطار القانوني. وتضمن ذلك إعداد مشروع قانون موحد للشركات ليحل محل القانون رقم ١٥٩ الخاص بشركات المساهمة، وتعديل قانون سوق رأس المال بإدخال فصل كامل مخصص لحقوق الأقلية ونواحي نشاط طبقة معينة (مجموعات تقوم بالتصويت مع بعضها بعضا) وإصدار قانون الحفظ المركزي. وقد ذكر الأستاذ / عبد الحميد إبراهيم – رئيس الهيئة العامة لسوق المال – أن هناك قوانين أخري مثل قانون الاستثمار، وقانون شركات قطاع الأعمال التي تؤثر علي كفاءة سوق رأس المال وعلي تعزيز حوكمة الشركات. وكان هناك أمل كبير في أن تتم الموافقة علي هذه التعديلات. وفضلا عن هذا فمازال الأمر يتطلب إصدار قوانين جديدة مثل قانون منع الاحتكار وقانون الإفلاس في أسرع وقت ممكن.

وبالنسبة للهيئات التنظيمية، فإن الهيئة العامة لسوق المال هي الجهاز الرقابي الرئيسي المكلف بتنفيذ القانون رقم ٩٥ الخاص بتنظيم ومراقبة السوق. وقد قامت الهيئة العامة لسوق المال فعلا بمسئولياتها، ومازالت تؤدي دورها بكفاءة. كما تقوم مصلحة الشركات[٤] بممارسة الرقابة علي الشركات الخاضعة للقانون رقم ١٥٩. ومع ذلك فإنها تعاني من نقص في مواردها المالية والبشرية، وهو ما يحد من درجة ممارستها لمهمتها الرقابية بشكل فعال.

وبعض اللاعبين في السوق موجودون في السوق بصفة إلزامية مثل المؤسسات ذاتية التنظيم. وبعضها موجود فعلا مثل الجمعية المصرية لسوق رأس المال، وينبغي أن تلعب هذه المنظمات – حيث أنها لا تقوم بذلك في مصر – دورا مماثلا لدور الاتحادات عن طريق وضع ميثاق أخلاقي، وتقدم التدريب للممارسين، وتعمل علي تنفيذ القواعد والأحكام.

وفضلا عن هذا، فإن المراجعين ومراقبي الحسابات يعتبر دورهم أساسيا في حوكمة الشركات. ولدينا كثير منهم، ولكن قليلا منهم فقط يمكن اعتبارهم مؤهلين لذلك وفقا للمعايير العالمية. وليس لدينا سوى شركتين فقط للتصنيف أو التقييم الائتماني، علي أية حال، بينما ليس لدينا أي شركة متخصصة في تقديم المعلومات، أو التحليل المالي أو تقديم الاستشارات الاستثمارية (وهي نواحي نشاط تقدمها فعلا شركات السمسرة). ولذا، فإن من المهم بشكل خاص أن يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بتنظيم مؤتمرات عن حوكمة الشركات في الشرق الأوسط، لأن مثل هذه الاجتماعات والمؤتمرات تساعد علي إثارة الوعي بأهمية حوكمة الشركات. وأخيرا فإن المساهمين بصفة خاصة، وبدرجة أقل من أصحاب الأعمال، يحتاجون إلي تبنى ثقافة عن الشركات تقوم علي أساس احترام مبادئ وقواعد حوكمة الشركات.

المؤلف

د. **سميحة فوزي** : تشغل منصب نائب المدير التنفيذي، وهى الاقتصادي الرئيسي في المركز المصري للدراسات الاقتصادية Egyptian Center for Economic Studies (ECES) ، وأستاذ الاقتصاد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة. وهي تشارك بشكل نشط في البحوث الاقتصادية في مصر عن طريق عضويتها في اللجنة الاقتصادية بالمجلس القومي للمرأة، وأكاديمية البحث العلمي، واللجنة الاقتصادية للحزب الوطني. وقد نشرت د.سميحة فوزي عددا ضخما من البحوث في الاقتصاد المحلي والاقتصاد الدولي والتنظيم الصناعي إلي جانب بحوثها في الموضوعات الاقتصادية المؤسسية باللغتين العربية والإنجليزية وهي حاصلة علي درجة دكتوراه الفلسفة في الاقتصاد من جامعة القاهرة.

ملاحظات

١- لفظ رجال الأعمال ورئيس مجلس الإدارة والضمير "هو"، كلها تستخدم لغرض التبسيط، ولكنها في الواقع تعني الرجال والنساء علي حد سواء.

٢- The Cairo and Alexandria Stock Exchanges, Fact Book, Annual Report, Cairo, 2000.

٣- The Carana Corporation, The Corporate Governance Policy Framework in Egypt (a special study provided to the U.S. Agency for International Development), Cairo, 2000.

٤- مصلحة الشركات هي مصلحة حكومية مصرية تشرف علي تنظيم وإنشاء الشركات الجديدة في مصر.

ملحق – أ

المشاركين بمركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) في مجال حوكمة الشركات

قام مركز المشروعات الدولية الخاصة منذ عام ١٩٩٢ بدعم حوالى ٥٠ مشروع خاص بحوكمة الشركات في ١٧ دولة بجميع أنحاء العالم. وفيما يلى قائمة مختارة للمؤسسات (شاملة معلومات الاتصال) التى عمل معها المركز خلال السنوات الماضية لتعزيز حوكمة الشركات في العالم. لمزيد من التفاصيل عن هذه البرامج أو برامج جديدة تحت رعاية المركز في مجال حوكمة الشركات، يمكنك الاضطلاع على موقع المركز على الانترنت وهو: www.cipe.org/programs/corp_gov/index.htm.

SUB-SAHARAN AFRICA

Ghana

African Capital Markets Forum
Sam Mensah, Executive Secretary
Suite 413, 4th Floor SSNIT Tower Block
P.O. Box CT 5789
Accra, Ghana
Tel: 233-21-701-0249
Fax: 233-21-701-0248
E-mail: acmf@african-cap.org
Web site: www.african-cap.org

Institute of Economic Affairs
Dr. Charles Mensa, Executive Director
Mrs. Cecilia V.L. Bannerman, Chief Administrator
P.O. Box 01936
Christianborg
Accra, Ghana
Tel: (233-21) 7795689
Fax: (233-21) 776724
E-mail: iea@ncs.com.gh

Kenya

Private Sector Corporate Governance Trust

P.O. Box 13936
Nairobi, Kenya
Tel: (254-2) 444-3230 and 444-0003
Fax: (254-2) 444-0427
E-mail: pscgt@insightkenya.com
Web site: www.corporategovernance.co.ke

ASIA

China

Chinese Center for Corporate Governance

Dr. Lu Tong
Institute of World Economics and Politics
Chinese Academy of Social Sciences (CASS)
5 Jianguomennei Dajie
Beijing, China, 100732
Tel: (8610) 651-26105
Fax: (8610) 651-26105
E-mail: tonglu@95777.com
Web site: www.iwep.org.cn

Indonesia

The Indonesian Chamber of Commerce and Industry (KADIN)

Mr. Soy M. Pardede
Menara Kadin Indonesia
29th Floor JI H.R. Rasuna Said
X-5 Kav 2-3
Jakarta 12950 Indonesia
Tel: (6221) 916-5538

Philippines

Institute of Corporate Directors

Jesus Estanislao, President and Chief Executive Officer
Unit 51/f Legaspi Suites
178 Salecedo Street, Legaspi Village
Makati City, Philippines 1227
Tel: (632) 812-2331
Fax: (632) 894-5763
E-mail: fca@pacific.net.ph
Web site: www.icd.ph

Regional

The Association of Development Financing Institutions in Asia and the Pacific

Mr. Orlando Pe?a, Secretary General
2nd Floor Skyland Plaza Bldg., Sen. Gil Puyat Avenue,
Makati City, Philippines 1200
Tel: (632) 8442424; (632)8161672;
Fax: (632) 8176498;
E-mail: inquire@adfiap.org
Web site: www.adfiap.org

CENTRAL AND EASTERN EUROPE

Albania

The Center for Economic and Social Studies

Mr. Ilir Gedeshi, Project Manager
Rruga
Pall 60, Shk. 1, Ap. 5
Tirana, Albania
Tel: (355) 42-253-16
Fax: (355) 42-253-16
E-mail: qses@ngo.org.al

The Albanian Center for Economic Research

Dr. Zef Preci, President
5th Floor, Apt 4, P.O. Box 2934
Tirana, Albania
Tel: (35 5) 42-25021
Fax: (35 5) 42-25021
E-mail: ceralb@adanet.com.al

Bulgaria

The Center for Economic Development

Mr. George Prohasky, Director
NDK Office Building, 11th Floor
1 Bulgaria Square
Sofia, Bulgaria 1463
Tel: (359-2) 953-4204
Fax: (359-2) 953-3644
E-mail: Ced@ced.bitex.com

The Center for the Study of Democracy

Dr. Ognian Shentov, Director
1 Lazar Stanev Str.
Sofia, Bulgaria 1113
Tel: (359-2) 971-2323

Fax: (359-2) 971-2233
E-mail: csd@online.bg
Web site: www.csd.bg

Corporate Governance Initiative
Dr. Ognian Shentov, Director
1 Lazar Stanev Str.
Sofia, Bulgaria 1113
Tel: (359-2) 971-2323
Fax: (359-2) 971-2233
E-mail: csd@csd.acad.bg, ognian@online
Web site: www.csd.bg

Hungary
The Central European University
Budapest Office
Nador u. 9
1051 Budapest, Hungary
Tel: (36-1) 327-3000
Fax: (36-1) 327-3007
E-mail: external@ceu.hu
Web site: www.ceu.hu

Poland
The Gdansk Institute of Market Economics
ul. Do Studzienki 63
Gdansk, Poland 80-227
Tel: (48-58) 341-3977
Fax: (48-58) 341-0620
E-mail: ibngr@ibngr.edu.pl
Web site: www.ibngr.edu.pl

Slovak Republic
Center for Economic Development
Eugen Jurzyca, President
Bajkalska 25
Bratislava, Slovak Republic 827 18
Tel: (421-7) 5341-1020
Fax: (421-7) 5823-3487
E-mail: jurzyca@cphr.sk, cphr@cphr.sk
Web site: www.cphr.sk

Romania
International Center for Entrepreneurial Studies
Dr. Ion Anton, President
University of Bucharest

Blvd. Mihail Kogalniceanu 64, Sala 220
Bucharest, Romania 5
Tel: (401) 313-3340
Fax: (401) 313-3340
E-mail: cisa@digicom.ro

Private Entrepreneurs' Confederation from Timis County (PECT) and the Strategic Alliance of Business Associations

Mr. Radu Nicosevici, President (PECT)
Gen. Praporgescu Str. Nr. 2
Timisoara, Romania 1900
Tel: (40-56) 221-426
Fax: (40-56) 221-426

EURASIA

Kazakhstan

University of International Business

Kenzhegali Sagadiev, President
Andrey Kopytin, Vice Director
8-A Abai Street
Almaty, Kazakhstan 480100
Tel: (7-3272) 531-660
Fax: (7-3272) 531-958
E-mail: zarslanova@ibs.kz
Web site: http://www.uib.kz

Russian Federation

Institute of Stock Market and Management

Igor Belikov, General Director
Nataly Annikova Kitaigorodsky proezd 7
Building 2
Moscow, Russia 103074
Tel: (7-095) 220-4535; 220-4545
Fax: (7-095) 220-4545
E-mail: belikov@ismm.ru
Investor Protection Association

Alexander Ikkonikov, Executive Director

6 Brigadirsky Pereulok
Moscow, Russia 107005
Tel: (7-095) 787-7775
E-mail: ikonnikov@corp-gov.ru

The Russian Institute of Directors
Igor Belikov, Director
7 Kitaigiridsky Proezd, Building 2
Moscow, Russia 103074
Tel: (7-095) 220-4535
Fax: (7-095) 220-4545
E-mail: belikov@rid.ru
Web site: www.rid.ru

Ryazan Chamber of Commerce and Industry
Vladimir Sadofyev, Vice-President
Elena Galkina, Project Manager
14 Gorkogo Street
Ryazan, Russia 390023
Tel: (7-0912) 28-99-03
Fax: (7-0912) 28-99-03
E-mail: Lena@rttp.ryazan.su

Ukraine

Ukrainian Association of Investment Business
Olena Barbarova, General Director
6 Chervonykh Kozakiv prospekt
Kyiv, Ukraine 04073
Tel: (380-44) 410-89-81
Fax: (380-44) 410-89-81
E-mail: uaib@kiev.ua
Web site: www.uaib@kiev.ua

Uzbekistan

Tashkent Business Club
Ilkhom Karimov, President
77 Buyuk Turon Street #121
Tashkent, Uzbekistan 1521317
Tel: (998-71) 152-13-17
Fax: (998-71) 152-13-17
E-mail: roofcim@mail.ru
Web site: http://www.tbc.uz

LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN

Colombia

Colombian Confederation of Chambers of Commerce
Paola Gutierrez, Corporate Governance Project Coordinator
Carrera 13
No. 27-47, Piso 5
Bogota, Colombia

Tel: (571) 346-7055
Fax: (571) 346-7517
E-mail: cgcolombia@confecamaras.org.co
Web site: www.confecamaras.org.co

Guatemala

National Economic Research Center
Maria del Carmen Ace?a, President
12 Calle 1-25, Zona 10, Edificio Geremenis 10
Torre Norte, Nivel 17, Oficina 1702
Guatemala City, Guatemala 01010
Tel: (50-2) 335-3415
Fax: (50-2) 335-3415
E-mail: cien@infovia.com.gt
Web site: www.ufm.edu.gt/cien

MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA

Egypt

The Federation of Egyptian Industries
1195 Corniche El Nil
Ramlet Boulak
Cairo, Egypt
Tel: (20-2) 579-6590, 579-6591, 579-6592, (20-2) 773-0007, 773-0008, 773-0009
Fax: (20-2) 579-6593, 579-6594
E-mail: feind@idsc.net.eg

The Egyptian Capital Markets Association
Sameh Sabbour, Executive Director
26, Mohamed Mazhar St., 3rd Floor
Zamalek
Cairo, Egypt
Tel: (20-2) 736-5163, 735-5358, 735-0196, 735-0197
Fax: (20-2) 736-5163, 735-5358, 735-0196, 735-0197
E-mail: ecma@gega.net

Jordan

Al-Urdun Al-Jadid Research Center
Hani Hourani, Director General
Khaled Al Wazni, Ecnomic Studies Coordinator
P.O. Box 940631
Makka Street, Bldg. 39, 3rd Floor
Amman, Jordan 11194
Tel: (962-6) 553-3113
Fax: (962-6) 553-3118

E-mail: ujrc@go.com.jo
Web site: www.cybernetfinder.com/alurdun

Tunisia

The Institute of Arab Chiefs of Enterprises

Faycal Lakhoua, Director
Avenue Principale, Les Berges du Lac
1053, Tunis, Tunisia
Tel: (216) 71-96-28-99, 71-96-23-31
Fax: (216) 71-96-25-16
E-mail: infos@iace.org.tn

ملحق –ب

دليل المراجع الرئيسية في حوكمة الشركات

التحدي: تحديد الدساتير وأفضل الممارسات لحوكمة الشركات

الموارد

قام كثير من المنظمات والدول والشركات بوضع دساتير عن أفضل الممارسات لغرس نظم حوكمة الشركات السليمة. وفيما يلي بعض الدساتير الرئيسية التي تم وضعها في خلال بضع السنوات الأخيرة.

علي المستوي الدولي

- Corporate Governance and Transparency in Emerging Markets, the Institute for International Finance (February 2002):www.iif.com/data/public/NEWEAG_Report.pdf.
- The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Principles of. Corporate Governance (1999): www.oecd.org.
- **International Corporate Governance Network (1CGN) Principles:**
  www.icgn.org/principles.html
  - Statement on Global Implementation of 1CGN Voting Principles (July 2000).
  - Statement on Global Corporate Governance Principles (July 1999).
  - Statement on Stock-Based Incentive Scheme Principles (July 1999).
  - Global Share Voting Principles (July 1998).
- Principles for Corporate Governance in the Commonwealth, the Commonwealth Association for Corporate Governance (November 1999) available at: www.combinet.net.
- Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and its Member States by Weil, Gotshal and Manges (March 2002) available at: www.weil.com.

علي مستوى كل دولة علي حدة

– هناك كثير من القوانين المتاحة علي مستوى كل دولة علي حدة في موقع البنك الدولي علي شبكة الإنترنت :

www.worldbank.org/html/fpd/privatesector/cg/codes.htm.

- The German Corporate Governance Code (Deutscher Corporate Governance Kodex, 2002) available in German, English, French, Italian and Spanish at: www.corporate-governance-code.de/.
- Desirable Corporate Governance in India-A Code, The Confederation of Indian Industry: www.ciionline.org/busserv/corporate/backup/cgcode.htm.
- The King Report on Corporate Governance for South Africa 2001: www.iodsa.co.za
- The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice, The U.K. Committee on Corporate Governance (May 2000 -- under revision), www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode.pdf
- Internal Control: Guidance for Directors on the Combine Code (The Turnbull Report, 1999) by the Institute of Chartered Accountants in England and Wales available at: www.icaew.co.uk/cbp/index.cfm?aub=tb21_6242
- Corporate Governance Rule Proposals Reflecting Recommendations from the New York Stock Exchange and Listing Standards Committee (2002) available at: www.nyse.com/pdfs/corp_gov_pro_b.pdf

علي مستوى الشركات

- Cadbury Schwepps Code of Conduct: www. cadburyshweppes.com.
- Corporate Governance Guidelines, General Motors Corporation: www.gm.com/company/investor information/stockholder_info/corp_gov/guidelines.htm.

التحدي: الالتزام بالمعايير والدساتير علي مستوي الدولة

يجري عمل التقييمات الخاصة بحوكمة الشركات كجزء من البرنامج المشترك بين البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي بخصوص تقاريرالالتزام بالمعايير والدساتير Reports on the Observance of Standards and Codes (ROSC) وتقوم على أساس قالب وضعه البنك الدولى وتقارير التقييم التى يتم اعدادها في ظل البرنامج ROSC،ويمكن الحصول عليها من الموقع التالي : www.worldbank.org/html/fpd/privatesector/cg/cg_rosc.htm

التحدي: تدريب أعضاء مجالس إدارة الشركات

الموارد

- The National Association of Corporate Directors www.nacdonline.org/.
- The Russian Institute of Directors www.ricd.ru/news.php?arc=ves&l-=en.
- The Institute of Corporate Directors, The Philippines: www.icd.ph.
- The Institute of Directors in Southern Africa: www.iodsa.co.za.

التحدي : إنشاء معايير للمحاسبة والمراجعة واستمرار العمل بها

الموارد

- The International Accounting Standards Board: www.iasc.org.uk.
- The International Federation of Accountants: www.ifac.org/.
- Accounting Directory--Associations: cpateam.com/accounting-associations.htm.

التحدي: إنشاء نظم سليمة لحقوق الملكية ووكالات حكومية تعمل بشكل جيد

الموارد

– بشأن الأساليب الفنية لكيفية وضع وإنشاء نظم سليمة لحقوق الملكية أنظر
Insritute for LibertTancrDemocracy, Lima, Peru:www.ild.org.pe

– للحصول علي معلومات عن حماية حقوق الملكية الفكرية عن طريق الاتفاقيات الدولية أنظر موقع منظمة الملكية الفكرية العالمية.
The Web site of the World Intellectual Property Organization : www.wipo.org

– تقارير التنمية في العالم، التي يصدرها البنك الدولي تقدم نظرة عامة شاملة عن كثير من الخدمات الحكومية المعاونة التي تعتبر أساسية للاقتصاد الحديث، وأنظر علي الأخص " الدولة في عالم متغير" The State in a Changing World تقرير التنمية في العالم لعام ١٩٩٧.
www.worldbank.org

التحدي : إنشاء نظم مصرفية ومالية سليمة واستمرار العمل بها

الموارد

قامت لجنة بازل للإشراف المصرفي بوضع بعض المجموعات المفيدة من المعايير وأفضل الممارسات التي يمكن تعديلها وتكييفها وفقا للنظم الوطنية المعينة بحيث يمكن إنشاء ملعب ممهد تتساوى فيه جميع الأطراف وتتضمن هذه المجموعات:

- The New Basel Capital Accord: www.bis.org/publ/bcbs61.htm
- Core Principles for Effective Banking Supervision: www.bis.org/publ/bcbscl02.pdf
- Core Principles Methodology: www.bis.org/publ/bcbs61.pdf.

– قام صندوق النقد الدولي International Monetary Fund (IMF) وبنك التسويات الدولية Bank for International Settlements بالعمل مع مجموعة ممثلة للبنوك المركزية، والوكالات المالية، وغيرها من الخبراء لإنشاء ووضع دستور للممارسات الجيدة في الشفافية وفي السياسات النقدية والمالية. ويمكن الحصول علي هذا الدستور من موقع صندوق النقد الدولي علي شبكة الإنترنت. www.imf.org ويقدم هذا الموقع أيضا، سلسلة من التقارير التجريبية عن الالتزام بالمعايير والدساتير علي أساس كل دولة علي حدة
Observance of Standards and Codes on a country-by-country basis.

التحدي : إنشاء أسواق سليمة للأوراق المالية والمحافظة عليها

الموارد

– قامت المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية بوضع سلسلة من المعايير المفيدة لإنشاء أسواق للأوراق المالية السليمة التي تتوافر فيها العدالة والكفاءة. ويمكن الحصول علي هذه السلسلة من. www.iosco.org

– قام عديد من بورصات الأوراق المالية في جميع أنحاء العالم بإصدار سياسات للحوكمة. ويمكن الحصول عليها من : www.worldbank.org/html/fpd/privatesector/cg/codes.htm

التحدي: إنشاء أسواق تنافسية تحقق المساواة

الموارد

– منظمة التجارة العالمية www.wto.org

– منظمة العمل الدولية www.ilo.org

تقدمان معايير مفيدة لإنشاء أسواق تنافسية وتخلق بيئة تجارية تتحقق فيها المساواة.

التحدي: مكافحة الفساد

الموارد

– يقدم مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) وموقعة علي شبكة الإنترنت. www.cipe.org عددا كبيرا من المواد والارتباطات مع المواقع الأخري الخاصة بحوكمة الشركات ومكافحة الفساد.

– توفر منظمة الشفافية الدولية Transparency International في موقعها علي شبكة الإنترنت www.transparency.de ، معلومات إضافية عن ممارسات الأعمال الشفافة حول العالم، ودستورا نموذجيا للتوريدات الحكومية، ونتائج الرقم القياسي السنوي لملاحظة الفساد علي أساس الدول Annual, country-by-country Corruption Perceptions Index

– قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بوضع اتفاق شامل لمناهضة الرشوة (ويعتبر نقطة بداية ممتازة) ومجموعة من الإشارات الخاصة بحوكمة الشركات. أنظر www.oecd.org

التحدي : تدعيم وتقوية الحوكمة الديمقراطية

الموارد

– قام المعهد القومي الديموقراطي The National Democratic Institute برعاية مؤتمر صنعاء، الذي ضم ٣٥٠ من متخذي القرارات من ١٦ دولة متقدمة ونامية لوضع جداول عمل لتدعيم وتقوية الحوكمة الديموقراطية. وللحصول علي الإعلان النهائي للمؤتمر، أنظر www.ndi.org

التحدي : تعبئة أعضاء من القطاع الخاص لوضع وتنفيذ أفضل الممارسات

الموارد

– قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بالعمل ومازال مستمرا في العمل مع عديد من مؤسسات القطاع الخاص حول العالم لوضع وتنفيذ مجموعات من أفضل الممارسات المحلية في الأعمال. وللحصول علي معلومات أكثر أنظر www.cipe.org

التحدي : إنشاء علاقات سليمة بين أصحاب المصالح

الموارد

– قام معهد المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية والأخلاقية The Institute of Social and Ethical Accountability بوضع أدوات ونظم لإدارة المحاسبة عن المسئولية والتنمية المستدامه أنظر: www.accountability.org.uk

– تقدم مبادئ سوليفان العالمية The Global Sullivan Principles توصيات قيمة بالنسبة للأعمال، تم تصميمها لتعزيز قيام بيئة أكثر شفافية وقابلية للمحاسبة، ومساواة ومسئولية. للحصول علي النص الكامل لتلك أنظر .www.cipe.org/ert/current/e35_16.php3

– يقوم المنتدى الدولي لقادة الأعمال International Business leaders Forum بالترويج دوليا لممارسات الأعمال المسئولة والتي تفيد كلا من منشآت الإعمال والمجتمع،كما تساعد علي تحقيق التنمية المستدامه اجتماعيا واقتصاديا وبيئيا، وخاصة في الاقتصادات الجديدة والصاعدة للحصول علي تفاصيل أكثر أنظر www.csrforum.com

– مركز شركة الغد The Center for Tomorrow's Company هو مخزن للأفكار، وعامل مساعد للبحوث وتدعيم وضع جدول جديد للأعمال. للحصول علي معلومات أكثر أنظر www.tomorrowscompany.com

التحدي : تعبئة المؤسسات الاستثمارية لتشجيع حوكمة الشركات

الموارد

– قام نظام التقاعد للموظفين العموميين بكاليفورنيا The California Public Employees' Retirement System يوضع برنامج نشط لتشجيع حوكمة جيدة للشركات. ويمكن الحصول علي التوصيات من الموقع www.calpers-governance.org

– قام مجلس المؤسسات الاستثمارية The Council of Institutional Investors بوضع مجموعة من المبادئ العامة لحقوق المساهمين ومحاسبة مجلس الإدارة عن المسئولية، وعدد من النصوص العامة عن مختلف موضوعات حوكمة الشركات ويمكن الحصول عليها من الموقع www.cii.org/corp_governance.htm

التحدي : غرس حوكمة الشركات في القطاع العام

الموارد

– قام المؤتمر الدائم للمنشآت العامة The Standing Conference of public Enterprises بنيودلهي New Delhi, بتكليف مؤسسة ياجا الاستشارية .Yaga Consulting Pvt. Ltd فهفع بالقيام بدراسة عن حوكمة الشركات في القطاع العام. وقد كانت حصيلة الدراسة هي " المبادئ الأولي لحوكمة الشركات بالمنشآت العامة The First principles of Corporate Governance for Public Enterpries in India للحصول علي نسخ عن طريق البريد الإلكتروني أكتب إلي yaga@hd1.vsnl.net.in

– عقد صندوق القطاع الخاص لحوكمة الشركات : .The Private Sector Corporate Governance Trust ندوة عمل وطنية عن حوكمة الشركات في الشركات العامة والحكومية في نيروبي Nairobi كينيا Kenya في شهر فبراير ٢٠٠٢. وللحصول علي معلومات أكثر أنظر www.corporategovernance.co.ke

التحدي : غرس حوكمة الشركات إقليميا

الموارد

– تتعاون منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)مع البنك الدولي علي استضافة سلسلة من الموائد المستديرة الإقليمية عن حوكمة الشركات، لمساعدة متخذي القرارات من القطاعين الخاص والعام في جهودهم لتحسين حوكمة الشركات. وقبل انعقاد كل مائدة مستديرة يتم توزيع مواد البحث عن الخاصة باعطاء خلفية عن الموضوع وبعد كل مائدة مستديرة، يجري إصدار ورقة بيضاء لكل إقليم تحدد نواحي التحسين وتشكل أساسا وجدولا للإصلاح. ويمكن الحصول علي هذه المواد من الموقع .www.oecd.org.

– يدعم مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE الجهود المحلية حول العالم لتشجيع حوكمة الشركات. للحصول علي معلومات عن هذه البرامج أنظر. www.cipe.org..

التحدي : تعبئة المجتمع الدولي لتشجيع حوكمة الشركات

الموارد

– تشارك مؤسستان دوليتان بنشاط في تشجيع حوكمة الشركات في جميع أرجاء العالم هما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والبنك الدولي. وقد تشكل تعاونهما في مبادرتين رئيسيتين هما:

– المنتدى العالمي لحوكمة الشركات A Global Corporate Governance Forum, at www.gcgf.org.

– سلسلة من الموائد المستديرة للحوار حول السياسات الإقليمية والتي سبق ذكره أعلاه، وجري وصفها في موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية www.oecd.org أو موقع البنك الدولي www.worldbank.org/html/fpd/privatesecor/cg/.

وهناك مبادرات هامة أخري تتضمن :

– المجلس العالمي لحوكمة الشركات

The wold council for corporate governance at www.wcfcg.net

– المعهد الأوروبي لحوكمة الشركات

the european corporate governance institute, at www.ecgi.org

ملحق – ج

قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات

تمت اعادة طبع هذه القائمة من دليل ISS Proxy Voting Manual, SM ، الطبعة الثالثة، يناير ١٩٩٣. بإذن من خدمات المساهمين المؤسسين Institutional Shareholder Services

١. **خيارات الملكية السريعة Accelerated-ownership options** : **انظر** الخيارات التعويضية reload options.

٢. **عقد التأسيس Artticles of incorporation** : **انظر** النظام الأساسى Charter.

٣. **خيارات تقديم أسهم عند النهاية Backend loaded stock options**: خيارات تكتسب في وقت قريب من انتهاء المدة المسموح فيها بالخيارات.

٤. **تفويض كامل بالنسبة للأسهم الممتازة Blank check preferred stock** : مصطلح شائع للأسهم الممتازة التى يحصل مجلس الإدارة على تفويض تام بحرية التصرف بشأنها بالنسبة لحقوق التصويت الخاصة بها، وتحويلها، وتوزيعات الأرباح والحقوق الأخرى المتعلقة بالأسهم الممتازة، وذلك في وقت إصدار هذه الأسهم. وقد قامت بعض مجالس الإدارة التى لديها سلطة حرية اصدار هذه الأسهم الممتازة ذات التفويض التام، باستخدام ذلك في خلق دفاعات ضد عمليات الاستيلاء.

٥. **لائحة Bylaw**: اللائحة هى جزء مكمل للنظام الأساسى، فهى توفر بوضوح وبتفصيل أكثر تحديدا تلك النصوص العامة التى يحتويها النظام الأساسى. وغالبا ما تتمتع مجالس الإدارة بالسلطة في تغيير نصوص اللوائح بدون موافقة المساهمين.

٦. **خيار الشراء Call option**: الحق في شراء أسهم معينة أو عقود آجلة بعينها بسعر محدد حتى تاريخ محدد.

٧. **النظام الأساسى Charter**: ويعرف أيضا بمصطلح عقد التأسيس articles of incorporation ويحدد النظام الأساسى الحقوق والواجبات الخاصة بكل من المساهمين والموظفين وأعضاء مجلس الإدارة. ويشكل النظام الأساسى القواعد الأساسية الحاكمة لكل شركة. ولابد من موافقة المساهمين على تعديل النظام الأساسى لأى شركة.

٨. **مجلس الإدارة ذو الطبقات Classified board**: هو ذلك المجلس المقسم إلى طبقات منفصلة، وإمكانية استمرار عضوية أعضاء مجلس الإدارة لفترات متداخلة. وفى الشركة التى بها هذا النوع من المجالس عادة ما يقسم المجلس إلى ٣ طبقات، ويتم انتخاب ثلث أعضاء مجلس الإدارة كل عام. وتقسيم المجلس إلى طبقات يزيد من صعوبة تغيير السيطرة في

مجلس الإدارة عن طريق التوكيل، نظرا لأن الأمر عاده يستغرق سنتين للسيطرة على أغلب مقاعد المجلس.

٩. **التصويت المغلق Closed voting**: انظر التصويت السرى confidential voting.

١٠. **التصويت السرى Confidential voting**: ويعرف أيضا بالتصويت المغلق، أو التصويت عن طريق الاقتراع السرى voting by sectert ballot. وبموجب نظام واجراءات التصويت السرى جميع التوكيلات والاقتراعات وجداول التصويت الى تحدد هوية المساهمين تظل سرية. وتقع على عاتق واضعى جداول التصويت ومراقبى الانتخابات المستقلين مسئولية فحص الاقتراعات كل على حدة، ولا يتم إخطار الادارة والمساهمين إلا بإجمالى الأصوات فقط.

١١. **حوكمة الشركات Corporate governance**: هو الاطار التى تمارس فيه الشركات وجودها. وتركز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين واعضاء مجلس الادارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعى التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة.

١٢. **التصويت التراكمى Cumulative voting**: عادة ما يقوم كل مساهم باعطاء صوت واحد عن كل سهم يملكه لمصلحة عضو أو أعضاء مجلس الادارة. أما نظام التصويت التراكمى فيسمح للمساهمين بتجزئة إجمالى الأصوات المتاحة لهم بأى طريقة يرونها بين المرشحين لمجلس الادارة، وعندما يستخدم التصويت التراكمى فقد تتمكن اقلية من الأسهم من انتخاب عضو أو عضوين في مجلس الادارة عن طريق إعطاء جميع الأصوات لمرشح واحد أو مرشحين.

١٣. **الأسهم المؤجلة Deferred stock**: هى عدد من الأسهم يتم الوعد بمنحه دون مقابل للموظفين المشتركين في خطة معينة إذا ما ظل يعمل بالشركة لفترة زمنية محددة. ومتلقى المنحة ليس له حق التصويت، ولا يتلقى أرباحا عن الأسهم حتى استلامه فعليا لهذه المكافأة المؤجلة. مع ملاحظة أن كوبونات أرباح الأسهم تتراكم في خلال فترة الاحتفاظ بالاسهم.

١٤. **ذوبان الملكية Dilution**: هو انخفاض في نصيب الملكية النسبية الذى يحدث نتيجة لقيام الشركة بزيادة عدد الأسهم القائمة، ومن الممكن أن يؤثر ذوبان الملكية على عائد السهم، وعلى كوبونات توزيع الأرباح.

١٥. منح **تقديرية للخيارات Discretionary option grants**: هى برامج المرتبات التى يكون فيها للجنة الأجور، ولجنة الادارة حق تقدير منح خيارات وكذلك إصدار أسهم تعويضية على هذه الخيارات.

١٦. **خطط مقسمة أو غير مجمعة للمكافآت الحافزة Divisional or unbundled incentive compensation plans** يحصل المشتركون في خطة معينة على مكافآتهم على أساس أداء الوحدات أو الادارات التى يعملون بها، وليس على أساس الأداء الكلى للشركة في مجموعها.

١٧. **خطط ملكية الموظفين للأسهم Employee stock ownership plans**: عبارة عن برنامج مزايا تقدمه الشركة لموظفيها، وبموجبه تعطى الشركة جزءا من اسهمها لصندوق العاملين بها، وعادة ما يكون هذا أحد أشكال المشاركة في الأرباح. وهناك عدد من الأشكال المتنوعة من الخطط لذلك منها خطة تقديم مكافآت في شكل أسهم Stock bonus plan وخطط تقديم المكافآت، شكل أسهم فعالة Leveraged Stock bonus plan (بحيث يمكن لصندوق العاملين

الحصول على قروض بضمانها من مصادر الاقراض وشراء أسهم أكثر) وخطط توازى ملكية العاملين للأسهم matching employee stock ownership plans حيث يقوم العاملين بشراء أسهم توازى الأسهم التى قدمتها الشركة. وتتمتع خطط ملَكية العاملين للأسهم بقيمة تتمثل فى أنها تؤجل الضرائب بالنسبة للعاملين كما أنها تعتبر وسيلة لخصم الضرائب لأصحاب الأعمال.

١٨. **خطط حقوق الملكية Equity ownership plans:** هذا المصطلح عام لأى نوع من الخطط التى تشجع ملكية العاملين للأسهم وقد تتضمن خطط شراء حقوق الملكية خططا لملكية العاملين للأسهم، وخطط خيارات الأسهم، وخطط شراء الأسهم وعديدا من الخطط المتنوعة الأخرى.

١٩. **سعر الممارسة Exercise price:** هو السعر الذى يمكن عنده ممارسة خيار السهم. وهذا السعر قد يكون أعلى (سعر بعلاوة) أو أقل (بخصم) عن السعر الحالى أو السعر المتوقع لمنح الخيار.

٢٠. **متطلبات السعر العادل Fair price requirements:** تجبر متطلبات السعر العادل أى شخص يحاول احراز السيطرة على شركة أن يدفع لجميع المساهمين أعلى سعر يقوم هذا الشخص بدفعه لأى مساهم في خلال فترة زمنية محددة. ويمكن إدراج متطلبات السعر العادل ضمن النظام الأساسى للشركة او في قانون الدولة التى يتم فيها تأسيس المنشأة. والمقصود بمتطلبات السعر العادل هو منع تقديم عروض الشراء ذات سعرين التى تؤدى إلى أن يحصل المساهمون الذين يشاركون أولا بعرض أسهمهم للبيع على سعر أعلى من باقى المساهمين الآخرين.

٢١. **خطة منح أسهم حوافز على أساس معادلة Formula-based stock incentive plan:** خطة يتلقى بموجبها الموظف التنفيذى أسهما صورية Phantom stock (انظر التعريف فيما بعد) لا يتم تداولها في السوق. ويتم تحديد قيمة هذه الأسهم بواسطة معادلة تقوم عادة على أساس متغيرات محاسبية. وهذه الصيغة للمكافأة تشبه إلى حد كبير أسهم الأداء أو خطة أداء الوحدة.

٢٢. **أسهم معادلة القيمة Formula value stock:** أنظر الأسهم الصورية phantom stock.

٢٣. **خير من السماء Golden parachutes:** عبارة شائعة تطلق على اتفاقات انهاء الخدمة التى تقدم مزايا ضخمة لكبار التنفيذيين الذين يتم فصلهم، أو الذين يستقيلون من الخدمة على إثر تغير الإدارة المسيطرة. وفى بعض الأحيان يمكن استخدام أسلوب المظلة الذهبية حتى بدون حدوث تغيير في السيطرة إذا ما كانت ملكية الحائز المحتمل من الأسهم قد تعدت حداً معينا.

(خير من السماء: هى الجملة العربية الشائعة التى قد تستخدم في نفس المناسبة لأن تعبير الذهب الهابط بالمظلة، أو ذهب بالبراشوت قد لا يحقق المعنى (المترجم)

٢٤. **التهديد المستتر Greenmail**: يشير المصطلح إلى ممارسة إعادة شراء الأسهم ممن يعرضها بأعلى من سعر السوق مقابل موافقة البائع على ألا يحاول الاستحواذ على الشركة المستهدفة. ويعتبر هذا الأسلوب نوعا من التهديد او الابتزاز blackmail. وقد حاولت بعض الشركات منع هذه الممارسة عن طريق إضافة نصوص مضادة له في نظامها الأساسى لهذه النوع من التهديد المستتر greenmail.

٢٥. **كل شيء بثمنه "In-the-money"**: وضع يتم فيه تداول سهم معين بسعر أعلى من سعر خيار الصفقة (سعر الممارسة).

٢٦. **خيارات الحوافز بالأسهم Incentive stock options**: وتعرف أيضا باسم خيارات التأهل للأسهم qualified stock options. هى عبارة عن منح خيار أسهم بموجب القسم ٤٢٢(أ) من قانون الضرائب الأمريكى Section 422A of the Internal Revenue Code. وحتى يمكن لهذه الخيارات الممنوحة أن تستوفى وضعها كخيارات حوافز بالأسهم، فإن الممنوح له الخيار يجب أن يكون عاملا، وأن تكون قد تمت الموافقة على خطة خيار الحوافز بالأسهم من جانب المساهمين، وألا تزيد مدة الخيار على ١٠ سنوات. كما يجب أن يكون من سعر الخيار مساويا لـ أو أعلى من نسبة ١٠٠٪ من القيمة السوقية العادلة في تاريخ المنح. ولا تخضع هذه المنح للضرائب إلا عند بيع الأسهم.

٢٧. **التعويض Indemnification**: يسمح للشركات أن ترد لموظفيها وأعضاء مجالس الإدارة بها أية مصروفات قد يتحملونها بصفتهم مدعى عليهم في قضايا مرفوعة ضد الشركة. وغالبا ما يغطى التعويض مصروفات الأحكام والتسويات وكذلك المصروفات. وبدون التعويض، أو التأمين ضد مسئولية أعضاء مجلس الإدارة، فقد لا تتمكن معظم الشركات على اجتذاب أعضاء مجلس إدارة خارجيين للعمل في مجالس إدارتها.

٢٨. **خيارات مرتبطة بالصناعة Industry-indexed options**: خطط لخيارات يتحرك فيها سعر الممارسة للمنحة بسعر السوق at-market grant إلى أعلى أو إلى أسفل كل فترة (عادة ما تكون ربع سنة) على أساس متوسط الأداء في مجموعة صناعية مناظرة. وبموجب هذه الخطط لا يحصل المشاركون على مكافأة إلا عندما يكون أداء سعر السهم أعلى من المتوسط.

٢٩. **الملكية المتزايدة للأسهم Incremental stock ownership**: انظر الخيارات التعويضية . reload options

٣٠. **الأسهم الدنيا Junior stock**: نوع من الأسهم المفروض عليها قيود، تسعى الشركة عمدا عن طريقها إلى تخفيض القيمة المبدئية للسهم، مع ترك العاملين مع الاحتمال الأفضل بما لديهم من الأسهم العادية للشركة.

٣١. **الحقوق المحدودة لزيادة سعر السهم Limited stock appreciation rights (LSARs)**: وهى حقوق يتم استخدامها في حالة حدوث تغير فى الملكية أو السيطرة. وعادة ما تمنح جنبا إلى جنب مع خيارات الحوافز بالأسهم incentive stock options وخيارات عدم التأهل للأسهم nonqualified stock options عادة ما تسمح هذه الحقوق (LSARs) لحائزها أن يتسلم الفرق بين سعر الممارسة exercise price وسعر السوق لخيار معين بدون الحاجة إلى تحمل مصروفات لممارسة هذا الخيار. يسمح تصميم هذه الحقوق لمتلقى المنحة بأن يحصل على السعر الأعلى من العروض ذات السعرين. وفى كثير من الحالات لا تمنح هذه الحقوق (LSARs) إلا للداخليين في الشركة (وفقا لتعريف لجنة الأوراق المالية والبورصات (Securiries and Exchange Commission (SEC) نظرا لأن الداخليين ممنوعون من بيع الأسهم في خلال فترة ستة شهور من تاريخ الشراء. ويسرى هذا الحظر حتى لو كانت الشركة في منتصف بحث عرض لشرائها أو أى حدث آخر له أثر على ملكيتها أو على السيطرة عليها.

٣٢. **المنح الضخمة من الأسهم، أو الخيارات الفائقة Mega-grants,or super options**: عبارة عن منح ضخمة جداً من خيارات الأسهم تقدم إلى كبار التنفيذيين في الشركة وعادة ما تكون

هذه المنح تعويضا عن المرتبات الأساسية المنخفضة في شركة بها احتمالات كبيرة للنمو في المستقبل.

٣٣. **خيارات الأسهم غير المؤهلة Nonqualified stock options (NQSOs):** وتعرف أنضا باسم خيارات الأسهم غير القانونية nonstatutory stock options ، وهى عبارة عن خيار بمنح أسهم غير مؤهلة للتمتع بالوضع الضريبى المميز. ويمكن أن يحدد سعر الممارسة لأسهم تلك المكافآت بأعلى أو بأقل من ١٠٠٪ من القيمة السوقية العادلة في تاريخ المنح. ومن الممكن أن تكون الفترة الزمنية لهذه المنح (مكافآت الأسهم) أطول أو أقصر عن ١٠ سنوات. وتخضع هذه المنح للضريبة التى يدفعها متلقى المنحة في نفس سنة استلامها. ويسمح للشركة بخصم فروق الأسعار التى تتضمنها ممارسة هذا الخيار من المبالغ الخاضعة للضريبة بالنسبة للشركة، وهو ما يسمح للشركة بالحصول على خصم ضريبى في وقف استلام متلقى المنحة للدخل الناشىء عنها. وتسمح بعض الشركات بأن يكون سعر الممارسة مساويا للقيمة الاسمية أو أعلى بقيمة ضئيلة في حالات معينة، بينما تسمح بعض الشركات الأخرى للجنة المرتبات والأجور، وفقا لحقها الوحيد في اتخاذ القرار، أن تقرر سعر الممارسة لخيارات الأسهم غير المؤهلة (NQSOs).

٣٤. **خيارات الأسهم غير القانونية Nonstatutory stock options:** انظر خيارات الأسهم غير المؤهلة أعلاه.

٣٥. **من أجل النقود "Out-of-the-money":** وضع يتم فيه تداول سهم معين بأقل من سعر خيار الصفقة (سعر الممارسة).

٣٦. **أسهم الأداء Performance shares :** هى أسهم يتوقف منحها على تحقيق أهداف أداء محددة. ومن المعتاد أن يختلف عدد الأسهم التى تقدم وفقا للأداء الذى يتم قياسه في خلال الفترة المحددة. ولا يقدم سوى قليل من الشركات أية ايضاحات عن المعايير المستخدمة لاختيار مقاييس الأداء أو المستوى المحدد للنمو، أو عائد الأرباح، الذى يجب تحقيقه. وعادة ما تتراوح، فترات الأداء ما بين ثلاث إلى خمس سنوات.

٣٧. **وحدات الأداء Performance units:** هى مكافآت نقدية يتوقف منحها على تحقيق أهداف محددة للأداء. وعادة ما تختلف المبلغ النقدية المدفوعة وفقا لاختلاف الأداء الذى يجرى قياسه في أثناء فترة محددة. ولا يقدم سوى قليل من الشركات أية ايضاحات عن المعايير المستخدمة لاختيار مقاييس الأداء أو المستوى المحدد للنمو الذى يجب بلوغه. وعادة ما تتراوح فترة الأداء ما بين ثلاث إلى خمس سنوات.

٣٨. مزايا اضافية **Perquisites:** وتعرف أيضا بكلمة (perks) اختصار للكلمة الانجليزية وهى مزايا ممنوحة يستفيد منها بعض العاملين المختارين، ويمكن أن تتضمن استخدام سيارة ذات سائق، الاستخدام الشخصى للطائرة المملوكة للشركة، نظم أمان وحراسة، غرف طعام خاصة بالتنفيذيين، استشارات قانونية وضريبية ومالية، وقروض بدون فوائد أو بفائدة متواضعة. ولا تقدم هذه المزايا على أساس معايير للأداء، ونادرا ما يتم سحبها ما دام قد تم منحها.

٣٩ أسهم صورية **Phantom stock:** ويطلق عليها أيضا أسهم معادلة القيمة formula value stock. هى أسهم مماثلة لأسهم الشركة، وكثيرا ما تستخدمها الشركات الخاصة أو أحد أقسام الشركات التى يجرى تداول أسهمها في البورصة. ويتم تحديد قيمة

الأسهم الصورية عن طريق معادلة بدلا من سعر السوق. ويتم دفع المبالغ المستحقة عن هذه المكافآت إما نقدا أو في شكل أسهم.

٤٠. **الحبة السامة Poison pill**: وتعرف أيضا باسم خطة حقوق المساهمين Shareholder rights plan و هى المصطلح الشائع لعمليات الدفاع ضد الاستحواذ، والتى تسمح لكافة المساهمين فيما عدا المساهم الذى يزمع شراء الأسهم في الشركة، بالحصول على خصم لشراء أسهم الشركة إذا ما أصبحت الشركة هدفا للاستحواذ. والشركة ذات الحبة السامة عادة ما تقوم بتوزيع اخطارات أو حقوق شراء يصبح من الممكن العمل بموجبها عند حدوث أمر معين. ويبدأ حدوث هذا الأمر عندما يقوم الراغب في الاستحواذ بشراء قدر أعلى من حد معين من أسهم الشركة المستهدفة بدون إذن من مجلس إدارة الشركة. وبمجرد تفعيل الحبة السامة يصبح للمساهمين (فيما عدا الراغب في الاستحواذ) الحق في شراء الأسهم مباشرة من الشركة المستهدفة بخصم بنسبة ٥٠٪ مما يؤدى إلى كل من ذوبان diluting الملكيات وحقوق التصويت. ومعظم تلك الحبوب تتضمن نصوصا تتيح لمجلس الادارة أن يلغى الحبوب السامة عن طريق استبقاء الاخطارات أو الحقوق القائمة بالتكلفة الاسمية. كما أن الحبوب السامة يمكن أن ترغب الراغبين في الاستحواذ على التفاوض مباشرة مع مجلس ادارة الشركة، ولكن يمكن استخدامها ايضا لمنع أو ايقاف عروض الاستيلاء على الشركة مرة واحدة. ولا يتطلب القانون من الشركات ضرورة موافقة المساهمين على الحبوب السامة، كما أن قلة نادرة من الشركات هى اختارت السعى للحصول على موافقة المساهمين.

٤١. **حقوق الشفعة Preemptive rights**: هى حقوق يقصد منها السماح للمساهمين الحاليين في الشركة بالمحافظة على نسبة حصتهم في ملكية الشركة عن طريق إعطائهم الفرصة في شراء أسهم إضافية بالنسبة والتناسب مع أسهمهم، وقبل طرح هذه الأسهم على الجمهور. وتعتبر حقوق الشفعة في الوقت الحالى نوعا من المفارقة، نظرا لأن المساهمين في الشركات التى تتداول أسهمها في البورصة والذين يرغبون في المحافظة على نسب ملكياتهم أن يقوموا بهذا في السوق المالية المفتوحة. وقد تلجأ كثير من الشركات التى تتضمن نظمها الأساسية نصوصا لحقوق الشفعة إلى المساهمين ليقوموا بتعديل تلك النظم الأساسية، وإلغاء حقوق الشفعة.

٤٢. **خيارات الأسعار ذات العلاوة Premium priced options**: هو خيار شراء يكون فيه سعر الممارسة أعلى من سعر السوق في وقت المنحة.

٤٣. **توكيل Proxy**: هو قيام المساهمين بمنح السلطة لآخرين، وفي معظم الأحيان إلى إدارات الشركات، للتصويت بموجب أسهمهم في الاجتماعات السنوية أو الاجتماعات الخاصة للمساهمين.

٤٤. بطاقة التوكيل **Proxy card**: هى بطاقة يستخدمها المساهمون لمنح سلطة التصويت، وتقديم التعليمات الخاصة بالتصويت إلى الوكيل المعين من جانبهم فيما يتعلق بالموضوعات التى يطلب فيها إلى المساهمين أن يقوموا بالتصويت في أثناء الاجتماعات السنوية أو الخاصة للمساهمين. وترفق بطاقة التصويت باستمارة التوكيل، وتتضمن قائمة بالمقترحات المطلوب التصويت عليها في الاجتماع. ويقوم المساهمون بوضع علامات بأصواتهم في الخانات (المربعات) الخاصة والتوقيع على البطاقات.

٤٥. **الصراع على التوكيلات Proxy contest:** يمكن أن يتخذ عدة أشكال مختلفة. وأكثر أنواع الصراع على التوكيلات شيوعا هو المحاولات التى يبذلها مساهمون منشقون لانتخاب أعضاء مجلس إدارة ممن يتبعونهم. وقد يتضمن هذا الصراع مجلس الادارة بأكمله، وفي هذه الحالة يكون الهدف هو طرد أو التخلص من الادارة الموجودة للسيطرة على الشركة، أو قد يتناول قلة من أعضاء مجلس الادارة، وفى هذه الحالة يسعى المنشقون للحصول على موطىء قدم في المجلس لتغيير استراتيجية الشركة دون أن يكون ذلك بالضرورة بتغيير السيطرة. وقد يتم الصراع على التوكيلات أيضا بشأن الخلاف على مسائل متعلقة بسياسات الشركة، على سبيل المثال فقد يشن المنشقون صراعا على التوكيلات لمناصرة اقتراح باعادة هيكلة أو بيع الشركة. وكثير من الصراعات على التوكيلات يجرى إشعالها فيما يتعلق بعروض الشراء كوسيلة للضغط على مجلس الإدارة على الشركة المستهدفة لقبول العرض. وفى الصراعات الممولة جيدا على التوكيلات، يقوم المنشقون عادة بطبع وتوزيع المواد الخاصة بتوكيلاتهم بما في ذلك بطاقات التوكيلات الخاصة بهم. وعادة ما تتضمن الصراعات على التوكيلات كتابة الخطابات إلى المساهمين والحملات الاعلانية لكسب تأييد المساهمين.

٤٦. **وثيقة التوكيل Proxy statement:** وثيقة تقدم فيها الأطراف التى تسعى للحصول على توكيلات للمساهمين، معلومات عن الموضوعات التى سيجرى التصويت عليها في الاجتماع السنوى أو الاجتماع الخاص للمساهمين. وعادة ما يقدم كل من الأطراف الحجج والأسباب التى تدعو المساهمين لمنحهم الوكالة. والمعلومات التى يجب الافصاح عنها للمساهمين منصوص عليها في الجدول ١٤ (أ) من قانون أسواق الأوراق المالية لعام ١٩٣٤ بشأن التوكل الذى تسعى الشركة للحصول عليه.، وفي الجدول ١٤ (ب) من القانون بشأن التوكيلات التى يسعى آخرون للحصول عليها (انظر ١٩٣٤ (Schedule 14A & 14B, the Securities Exchange Act of 1934)

٤٧. **خيار البيع Put option:** الحق في بيع الأسهم أو العقود الآجلة المعنية بسعر محدد قبل انقضاء تاريخ معين.

٤٨. **خيارات أسهم مؤهلة Qualified stock oprions:** انظر خيارات الحوافز بالأسهم incentive stock options

٤٩. **خطة اعادة الرسملة Recapitalization plan:** خطة تقوم الشركة بمقتضاها بتغيير هيكل رأس مالها. وإعادة الرسملة قد تؤدى إلى زيادة أو قلة أعداد الأسهم الموجودة، أو إلى خلق طبقات جديدة من الأسهم بالإضافة إلى الأسهم العادية. ويجب أن تتم الموافقة على خطط إعادة الرسملة من جانب المساهمين.

٥٠. **إعادة التأسيس Reincorporation:** يشير المصطلح إلى تغيير وضع التأسيس الذى قامت عليه الشركة. ويجب الحصول على موافقة المساهمين على التحرك نحو إعادة التأسيس وعلى النظام الأساسى الجديد الذى ستتبعه الشركة عندما تغير وضعها التأسيسى. ويتضمن عدد كبير من إعادة تأسيس الشركات، انتقال الشركة إلى ولاية ديلاوير Delaware للاستفادة من مزايا مرونة قوانين الشركة بها.

٥١. **الخيارات التعويضية** Reload options: وتعرف أيضا باسم خيارات الاحتفاظ بالوضع restoration options، والملكية المتزايدة للأسهم يوم incremental stock ownership وخيارات

الملكية السريعة accelerated-ownership options وهى نظام الأجور والمرتبات، يتم بمقتضاه منح خيار جديد لكل ممارسة لخطة خيار الأسهم من جانب المشارك في الخطة. وهذه الأنواع من المكافآت تؤكد أن الممارسة المبكرة للخيارات لا تؤدى إلى انتهاء إجمالى قيمة الأسهم الممنوحة، نظرا لأن ممارسة الخيار يجرى إحلال آخر محله (أى التعويض عنه بخيار جديد) وفى ظل هذا النوع من التعويض فإن المخاطرة في ألا يحصل المشارك فى الخطة على أعلى سعر للسهم يكون قد تم استبعادها، حيث يتم في كل مرة يمارس فيها الخيار إحلال خيار آخر محل الخيار الذى تمت ممارسته. وبذلك يصبح في إمكان المشارك في الخطة الاستمرار في الحصول على كافة المكاسب المحتملة الكامنة في منحة الخيارات الأصلية.

٥٢. **الأسهم الخاضعة لقيود Restricted stock**: هى منحة من الأسهم خاضعة لقيود، ودون أن يتحمل الممنوح له بأى تكلفة أو مقابل تكلفة ضئيلة وعادة ما تكون هذه الأسهم قابلة للإلغاء إذا ما ترك الممنوح له خدمة الشركة قبل انقضاء مدة محددة من الزمن، وغالبا ما يستخدم هذا النوع من المكافآت للاحتفاظ بالعاملين. وعادة ما تستمر القيود المفروضة على الأسهم لمدة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات لا يمكن في خلالها لمن حصل على الأسهم أن يتصرف فيها بالبيع. وعادة ما يكون للممنوح له السهم الحق في التصويت وفقا لما يملكه من أسهم، وأن يحصل على كوبونات توزيع الأرباح عن الأسهم.

٥٣. **خيارات الاحتفاظ بالوضع Restoration options**: انظر الخيارات التعويضية reload options.

٥٤. **خطة إعادة الهيكلة Restructring plan**: أى خطة تتضمن تغيرا هاما في هيكل رأس مال الشركة. ويتضمن هذا خطة إعادة رسملة الشركة، عمليات شراء الأسهم لتوفير السيولة، أوعمليات كبيرة لبيع الأصول. وغالبا ما تتطلب عمليات إعادة الهيكلة موافقة المساهمين قبل تنفيذها.

٥٥. **حقوق التقييم Rights of appraisal**: وهيز توفر للمساهمين الذين لا يوافقون على الشروط الخاصة ببعض العمليات المعينة في الشركة، الحق في طلب مراجعة قضائية لتحديد القيمة العادلة لأسهمهم. وعادة ما يطبق حق التقييم على عمليات الاندماج، وعمليات البيع التى تشمل بصفة أساسية كافة أصول الشركة، وتعديلات النظام الأساسى التى قد تؤثر تأثيرا عكسيا على حقوق المساهمين المنشقين.

٥٦. **خطة حقوق المساهمين Shareholder rights plan**: انظر الحبة السامة poison pill.

٥٧. **تحليل قيمة المساهم وثروة المساهم Shareholer value analysis and stockholder wealth**: تتحدد ثروة المساهم وفقا للقيمة الحالية للتدفقات النقدية الموزعة على المساهمين. أما تحليل قيمة المساهم، التى يركز على التدفقات النقدية المتوقعة ومدى خطورة منشأة الأعمال فهو طريقة يمكن الاعتماد عليها بشكل أكبر لتقييم الشركة أكثر من الطرق المحاسبية القائمة على أساس مبدأ الاستحقاق. وعلى الرغم من الفائدة التى تحققها الطرق المحاسبية التقليدية القائمة على أساس العائد المكتسب. إلا أنها عادة ما تفشل في قياس التغيرات في القيمة الاقتصادية للمنشأة لعدة أسباب: (أ) اختلاف الطرق المحاسبية التى قد يجرى استخدامها (ب) استبعاد المخاطر (ج) استبعاد متطلبات الاستثمار (د) عدم النظر في سياسات توزيع الأرباح على الأسهم (هـ) تجاهل القيمة الزمنية للنقود. وعلى النقيض فإن أسلوب تحليل قيمة المساهم يوفر توافقا في التحليل فيما بين الوظائف والمستويات وأنواع القرارات الخاصة بأعمال المنشأة، ويرتبط بالمعايير المعتادة مثل

معدل نمو المبيعات، وهامش ربح العمليات، واستثمار رأس المال العامل.

٥٨. **مضادات الابتلاع Shark repellent:** يمكن أن يشير إلى أى نوع من الاجراءات المضادة للاستيلاء على الشركة. ويمكن أن يكون مصطلحا عاما أكثر من كونه تعريفا لدفاع محدد ضد عمليات الاستيلاء.

٥٩. **قوانين أصحاب المصالح Stakeholder laws:** تنص القوانين الخاصة بأصحاب المصالح على أن اعضاء مجالس إدارة الشركات عليهم واجبات تجاه مجموعات أخرى بخلاف مجموعة المساهمين مثل المجتمعات المحلية، والعاملين، والموردين، والدائنين وغيرهم. وهو ما يتناقص مع النموذج التقليدى للشركات المملوكة ملكية عامة للأفراد سواء في القانون أو الاقتصاد والذى يذكر أن أعضاء مجالس إدارة الشركة عليهم واجب قانونى واحد قابل للتنفيذ تجاه مجموعة واحدة هى مساهميهم فقط.

٦٠. **حقوق زيادة قيمة السهم Stock appreciation rights (SARs):** تسمح هذه الحقوق لمتلقى المنحة بالحصول نقدا على الفرق بين سعر الممارسة وسعر السوق الخاص بخيار ما، بدون الحاجة إلى انفاق نقدى شخصى لممارسة هذا الخيار. وتسمح حقوق زيادة الأسهم (SARs) للحاصلين على هذه المنح بتحصيل الربح على خيارات المنح مع تفادى نصوص لجنة الأوراق المالية والبورصات (SEC) الخاصة بتداول أسهم الداخليين والتى تتطلب من حائز الخيار أن يحتفظ بالأسهم المشتراه عند ممارسة الخيار لمدة لا تقل عن ستة شهور. والقصد من هذه القاعدة الواردة في القسم ١٦ (ب) من قانون أسواق الأوراق المالية لعام ١٩٣٤ (Section 16(b) of the Securities Echange Act of 1934) هو منع الداخليين من الاستفادة من شراء وبيع كميات كبيرة من أسهم الشركة في خلال وقت قصير. وتنص قواعد لجنة (س) على وضع موظفى الشركة على نفس مستوى غير الموظفين الذين لديهم الحرية في بيع وشراء الأسهم وفقا لرغباتهم. وهذه الأنواع من المكافآت عادة ما يتم منحها جنبا إلى جنب مع خيارات الأسهم الحافزة incentive stock options أو خيارات الأسهم غير المؤهلة (NQSOs). وتسمح عملية منح حقوق زيادة الأسهم (SARs) في نفس الوقت لحائز المنحة بأن يحصل على الربح من خيار الأسهم بدلا من ممارسة الخيار الذى تم التنازل عنه عند الدفع.

٦١. **خيارات الأسهم Stock options:** تعطى للحائزين حق شراء أسهم بسعر ثابت في خلال فترة زمنية محددة. ويطلق على الفرق ما بين سعر الممارسة وسعر السوق مصطلح (spread) وهو يشكل المكافأة التى يحصل عليها حائز الخيار. وتعتمد قيمة الخيارات الممنوحة بشكل كبير على مدى تذبذب قيمة أسهم الشركة. وكلما ازداد التذبذب في أسهم الشركة، كلما ازدادت قيمة الخيار الممنوح. وهكذا، فإن الخيارات تصبح أكثر قيمة في الشركات سريعة النمو، وذات التوزيعات المنخفضة من الأرباح.

٦٢. **اسم الشهرة أو اسم البديل Street name, or nominee name:** يحدث الاحتفاظ بأسهم العميل تحت اسم شهرة "in street name" عندما يقوم سماسرة الأوراق المالية، أو البنوك أو المشرفون على التصويت بتسجيل الأسهم الموجودة في حيازة العميل ولحسابه بأسمائهم الذاتية. ويزيد هذا النظام من صعوبة الحصول على معلومات عن العميل. مع ملاحظة أن الملاك القانونيين غالبا مالا يكونون هم المستفيدين الحقيقيين من السهم ومن ثم فقد لا تكون لديهم السلطة في التصويت أو توجيه تصويت الأسهم. والملاك المستفيدون هم الذين يوجهون السماسرة والبنوك بشأن الافصاح أو عدم الافصاح عن هوياتهم.

٦٣. **الأغلبية الفائقة Supermajority:** تتطلب معظم قوانين الولايات (الدول) أن تتم عمليات الاندماج، أو الاستحواذ وتعديلات النظام الأساسى للشركة بأغلبية الأسهم القائمة. ومع ذلك فقد تضع الشركة مطلبا أعلى للحصول على موافقة المساهمين بنسبة أغلبية أكثر ارتفاعا. وتطلق بعض حالات الأغلبية الفائقة على حالات الاندماج والاستحواذ. بينما يطبق بعضها الآخر في حالات تعديل النظام الأساسى ذاته– أى النظام بأكمله، أو أجزاء منه لا يمكن تعديله في المستقبل الا اذا حصلت التعديلات على موافقة بمستوى معين من الأغلبية الفائقة.

٦٤. **خطة مكافآت بأسهم خيار الملكية السريعة الخاضعة لقيود Time-accelerated restriced stock award plan (TARSAP)** : هي خطة لتقديم أسهم خاضعة لقيود، تدخل ضمن معايير تقييم الأداء. وعادة ما توفر هذه الخطة (TARSAP) فرصة لتحديد شروط مرنة، ومن ثم تعمل على وضع حدود للتعرض الاقتصادى للموظف.

٦٥. **مكافأة انهاء خدمة الموظفين Tin Parachutes** : اتفاقات خاصة بالأجور والمرتبات تغطى طبقة الادارة الوسطى وغيرها من الموظفين ذوى الأجور غير المرتفعة في حالة تغير السيطرة في الشركة. وهى مثل حالات "خير من السماء golden parachutes" (فقرة ٢٣) ويمكن تنفيذ وتقديم هذه الحزم من المدفوعات عند انهاء الخدمة بموافقة، أو بدون موافقة المساهمين، بشرط ألا يكون قد تم وضع هذه السياسة واتباعها بصفة أساسية كإجراء دفاعى أو كرد فعل لعرض معادى للاستيلاء على الشركة.

٦٦. **التصويت غير المتساوى Unequal voting:** عادة ما يكون لدى الشركات ذات الخطة المزدوجة للرسملة طبقتان من الأسهم مختلفتان من ناحتى حقوق التصويت والحصول على أرباح الأسهم. وعادة ما تكون لإحدى الطبقتين حقوق تصويت أعلى مع انخفاض في حقوق الحصول على أرباح الأسهم. ويمكن للداخليين الذين يملكون أسهما ذات قوة تصويتية أعلى أن يحتفظوا بالسيطرة حتى وهم لا يملكون عادة سوى نسبة بسيطة من الأسهم القائمة.

٦٧. **التذبذب Volatility:** احتمال تشتت أسعار أسهم الشركة في خلال فترة وجود برنامج الخيارات. ويعتبر التذبذب أحد المدخلات الهامة في تسعير نماذج الخيارات.

٦٨. **التصويت عن طريق الاقتراع السرى Voting by secret ballot:** انظر التصويت السرى (confidential voting)

٦٩. **موافقة كتابية Written consent:** تسمح القدرة على العمل بموجب الموافقة الكتابية للمساهمين على اتخاذ إجراء جماعة بدون عقد اجتماع للمساهمين. وقد وضع هذا الإجراء أصلا للسماح للشركات المغلقة بسرعة العمل عن طريق الحصول على موافقات من مساهميها. وعلى أية حال، فإن هذا الإجراء موجود أيضا في كثير من الولايات (الدول) في الشركات ذات الأسهم المتداولة في البورصة إلا إذا تم النص على منعه أو تقييده في النظام الأساسى للشركة. وقد سعى كثير من الشركات للحصول على موافقة المساهمين لتقييد أو إلغاء إجراء الموافقات الكتابية. وكان المبرر الأساسى لذلك هو منع عمليات الاستيلاء المعاكسة لمجلس الإدارة الموجود أو الإدارة القائمة في الشركة.